



中国需要好银行

马蔚华@招商银行



中国招商银行



目录

Content

- [内容简介](#)
- [推荐语](#)
- [作者简介](#)
- [走出国门的民族银行 \(1\)](#)
- [走出国门的民族银行 \(2\)](#)
- [走出国门的民族银行 \(3\)](#)
- [走出国门的民族银行 \(4\)](#)
- [走出国门的民族银行 \(5\)](#)
- [走出国门的民族银行 \(6\)](#)
- [从知青到银行行长 \(1\)](#)
- [从知青到银行行长 \(2\)](#)
- [从知青到银行行长 \(3\)](#)
- [从知青到银行行长 \(4\)](#)
- [从知青到银行行长 \(5\)](#)
- [从知青到银行行长 \(6\)](#)
- [从知青到银行行长 \(7\)](#)
- [由政而商：寻找核心竞争力 \(1\)](#)
- [由政而商：寻找核心竞争力 \(2\)](#)
- [由政而商：寻找核心竞争力 \(3\)](#)
- [由政而商：寻找核心竞争力 \(4\)](#)
- [由政而商：寻找核心竞争力 \(5\)](#)
- [由政而商：寻找核心竞争力 \(6\)](#)
- [服务制胜：贴近寻常百姓 \(1\)](#)
- [服务制胜：贴近寻常百姓 \(2\)](#)
- [服务制胜：贴近寻常百姓 \(3\)](#)
- [服务制胜：贴近寻常百姓 \(4\)](#)
- [服务制胜：贴近寻常百姓 \(5\)](#)
- [服务制胜：贴近寻常百姓 \(6\)](#)
- [首席营销官的魅力 \(1\)](#)
- [首席营销官的魅力 \(2\)](#)

- [首席营销官的魅力 \(3\)](#)
- [扩张之路，成长的?问 \(1\)](#)
- [扩张之路，成长的学问 \(2\)](#)
- [扩张之路，成长的学问 \(3\)](#)
- [如鱼得水，转战资本市场 \(1\)](#)
- [如鱼得水，转战资本市场 \(2\)](#)
- [如鱼得水，转战资本市场 \(3\)](#)
- [品牌效应：能否成为百年老店 \(1\)](#)
- [品牌效应：能否成为百年老店 \(2\)](#)
- [品牌效应：能否成为百年老店 \(3\)](#)
- [品牌效应：能否成为百年老店 \(4\)](#)
- [品牌效应：能否成为百年老店 \(5\)](#)
- [练好内功，不惧国际化 \(1\)](#)
- [练好内功，不惧国际化 \(2\)](#)
- [练好内功，不惧国际化 \(3\)](#)
- [练好内功，不惧国际化 \(4\)](#)
- [练好内功，不惧国际化 \(5\)](#)
- [练好内功，不惧国际化 \(6\)](#)
- [练好内功，不惧国际化 \(7\)](#)
- [自我颠覆：管理新转型 \(1\)](#)
- [自我颠覆：管理新转型 \(2\)](#)
- [自我颠覆：管理新转型 \(3\)](#)
- [自我颠覆：管理新转型 \(4\)](#)
- [风暴来临，招商银行驶向何方？ \(1\)](#)
- [风暴来临，招商银行驶向何方？ \(2\)](#)
- [风暴来临，招商银行驶向何方？ \(3\)](#)
- [风暴来临，招商银行驶向何方？ \(4\)](#)
- [风暴来临，招商银行驶向何方？ \(5\)](#)
- [风暴来临，招商银行驶向何方？ \(6\)](#)
- [风暴来临，招商银行驶向何方？ \(7\)](#)
- [风暴来临，招商银行驶向何方？ \(8\)](#)

内容简介

内容简介：

本书以马蔚华的锐意改革创新为线，全景展示中国最有活力银行的发展之路。一个人引领一个行业的变革，中国第一银行家马蔚华为你诠释独特的金融魅力。

精彩看点：由政而商，马蔚华开启招行新时代；

勇于创新，信息技术助推银行升空；

服务制胜：因您而变诠释招行理念；

进军海外，中国在呼唤国际银行家。

推荐语

推 荐 语：

他用一卡通、一网通和一站式服务，在银行业的竞争中印证了“一招鲜吃遍天”；在最传统、最沉稳的行业里倡导并采用信息技术，不仅使人们足不出户就能享受金融服务，还使一个小银行领风气之先；金融创新，再造银行，他马不停蹄地推进一个商业银行的改革。

作者简介

作者简介：

张力升，工商管理硕士，专业财经记者，著有《军人总裁任正非》、《商界铁娘子董明珠》，在大型企业及媒体工作多年。长期跟踪研究中国本土企业家的成长和发展，重点关注企业家的成功经验和精神世界。

走出国门的民族银行（1）

第一章 走出国门的民族银行

小银行具有大影响，并逐步变成大银行，这就是马蔚华的功力。银行正在改变着大众的生活方式，与普通人的联系日益紧密。

杠杆撬动地球：招商银行的辉煌

深圳，1979年。

寂寞的海水一如既往地拍打着南海边的礁石。从这个地方沿着陆地再往南，是已经成为亚洲四小龙之一的“东方明珠”香港。与维多利亚湾高楼林立、灯火辉煌的夜景相比，这里仍是一块宁静的土地，显得破败而萧条。但是，来自南中国海的暖湿气流已经把春天的激情与萌动带到了这里，一场改革的潜流正在酝酿之中。

在深圳西部，与香港隔海湾相对的狭长半岛蛇口，此时正在筹建一个工业开发区。筹建方是当时实力有限的中资企业--香港招商局。被誉为“改革开放第一人”的时任招商局副董事长袁庚以“大不了回秦城监狱去”的精神锐意改革，很快，2.14平方公里的蛇口工业区正式创建，在这里诞生了“时间就是金钱，效率就是生命”的口号，影响迅速扩展到全中国。可以说，先有蛇口工业区，后有深圳特区。

随着蛇口的开发如火如荼，国内外企业纷纷进驻，企业的资金需求也越来越大。为了更好地为地区的发展服务，1986年8月，中国人民银行发文同意由招商局独资创办一家地区性银行。1987年4月，招商银行挂牌成立。企业办银行，这在当时是“胆大包天”的设想，而主办方“为中国的金融改革探出一条新路”的诉求最终打动了决策层。

这间由蛇口财务公司“转世”而来、创始初衷在于解决内部结算的小银行，此后经过增资扩股从招商局的独资银行演变为股份制商业银行，并逐步摆脱地区性限制，从蛇口走向全国，在日后22年的发展历程中创造了一个又一个辉煌，开创了民族银行业品牌名店的创业之路，引起世人极大的关注。

走出国门的民族银行（2）

1999年初，马蔚华走马上任招行行长，在他领导下，到2009年3月底，招商银行已经成为国内第六大银行，总资产超过1.8万亿元，在国内外拥有40家分行、600多个机构、3万多员工，在上海和香港股市同时上市，也是第一家采用国际会计标准上市的公司。在英国《金融时报》2008年世界500强中居第103位，跻身中国企业8强。人均净利润达到57万元人民币，居于同业前茅。

招商银行不仅是国内第一家新体制的银行，而且是一家不断创新的银行。招商银行在国内第一家实现ATM全国通兑和POS机刷卡消费全国联网，也是第一家推出“24小时银行”服务的银行。这在当时引起了主管部门的不满：中国没有名叫“24小时”的银行，必须去掉这个字眼。随着越来越多的同行竞相推出相同业务，这次风波才告过去。

1999年，招商银行率先在国内推出网上银行，走进全国数十所大学推广“一网通”业务。推广的效果非常好，不久就有学生在情人节从网上给女朋友买玫瑰花，这在当时互联网尚未完全普及的情况下引起了巨大的轰动。在最传统、最沉稳的行业里倡导并采用信息技术，不仅使人们足不出户就能享受金融服务，还使一个小银行领风气之先，成为互联网时代的技术领先型银行。

同时，招商银行的“一卡通”业务也迅速成名，抢占了国内金融服务领域的制高点。“一卡通”集定活期、多储种、多币种、多功能于一卡，还能给手机充值，作为一个知名金融品牌迅速得到了认同。

2002年，招商银行用国内银行业1.5%的资产、0.3%的员工和0.1%的管理机构，创造了8%的利润，资本利润率不仅高居国内榜首，而且也已登上了国外媒体“世界25家最佳资本利润率银行”的排行榜。在此形势下招商银行趁热打铁，不仅成功实现上市，而且在国内率先推出“一卡双币”，全球通用的真正信用卡。仅仅用了3年的时间，

招商银行信用卡已经占领了全国1/3的市场份额，发卡数量和卡均消费同时位列国内第一。

中国人习惯于量入为出，但是信用卡在很大程度上改变了这一习惯，极大地带动了国内的消费。配合信用卡的发行，招商银行与有关企业合作推出了一系列的服务项目。以“分期付款”业务为例，消费者可以划招行卡购买笔记本电脑、数码相机等产品，提前享受产品的优越性能，每月分期还款，获得了实实在在的利益。在2008年震惊世人的汶川大地震后，招行信用卡的用户只要发送短信就可以从自己的户头捐款，方便了赈灾行为。

走出国门的民族银行（3）

对于客户来说，招商银行是个总能推出新服务、总是全心全意为你服务的合作伙伴，这种口碑使得很多客户乐于与之合作，也总能吸引媒体的眼球。2006年8月，招商银行给华谊公司投拍、冯小刚导演的电影《集结号》无担保贷款5000万元，开了银行独自承担风险、投资娱乐业的先河。

2008年10月，在金融风暴愈演愈烈，西方银行大批倒闭的背景下，招商银行却在纽约开设了新分行，进军国际市场。这是17年以来美国向中资银行颁布的第一张银行执照，也是招商银行国际化战略的重要一环。招行国际化金融服务平台随之而成。

马蔚华做事风格务实而低调，富于口才和耐心，坚韧而不失强硬。在国内每到一家分行，他都要拜会当地的党政领导、走访大客户，还要到基层网点走走看看。在国外他频繁拜会政商名流，宣传自身企业，破除偏见，赢得理解和认同。为了纽约分行的开设，他对华尔街和美国政府进行了长达数年的游说，挨家挨户地去沟通谈判。奥巴马政府的新财长盖特纳称他为“和巴菲特一样重要的人”。

马蔚华的高明之处就在于富于创新和变革精神，在关键时刻能“因势而变”，出其不意地转化劣势，变弱为强。想当年，在他接任行长的第一个月时间里，两件不同寻常的“见面礼”就接踵而至：央行叫停国内银行的离岸业务，直接影响与香港联系密切的招商银行业务；受谣言影响，沈阳分行发生大规模挤兑。而外界对这位从政出身、从央行空降而来的新行长也保持着关注：他能否适应新的商业环境，从官员转型为金融企业家呢？

所谓离岸业务是指银行“两头在外”，在境外吸收外币存款放贷的金融活动。1999年由于受亚洲金融危机影响，加上银行内部经营管理的问题，造成离岸资产质量极差，不良贷款率很大，央行不得不叫停国内银行的离岸业务。当时招商银行的离岸存款多达12亿美元，一旦

境外储户得知离岸业务被停，一起涌来挤兑，后果将不堪设想。马蔚华亲自进京，请央行先不要发正式文件，以免走漏风声。他自己回到深圳千方百计组织外汇资金以备储户提取。当手头的外汇增加到足以支付时，这场潜在的危机才得以化解。

走出国门的民族银行（4）

第二件事就是招行沈阳分行的挤兑。银行最大的风险就是挤兑，这意味着公众对银行不信任，如果所有的客户都一齐涌来，再好的银行也会倒闭。由于海南发展银行被关闭的负面影响，导致了沈阳分行发生大规模的挤兑事件，每天3-5亿元人民币的存款被提取。那一天招商银行股份有限公司正好在香港开会任命马蔚华当行长，马蔚华只能在香港用电话遥控，两天之内紧急调拨了17亿元资金去沈阳满足提取，以示招行并不存在信誉危机。挤兑风潮经过十几天最后才平息下来，一触即发的金融风潮终于没有变为现实。

在招商银行似乎步入风平浪静的航道之时，马蔚华依然在思考着明天将要面对的问题。一个现实的问题就是，随着中国金融改革的深入和市场化进程，银行不再是国内企业唯一的资金来源。企业可以通过上市、发行债券等方式来融资，那么银行的明天将会如何？业务转型已经成为银行迫切需要解决的问题。

2005年，招商银行在国内率先开始战略调整，着力发展零售和中介业务，改变了国内银行以贷款业务为主，利润主要来源于存贷款利息差的状况。随着金融危机的来临，这一转型的意义和价值显得更为明显。招行，在马蔚华领导下创造了中国银行业的无数个第一，成为了行业的“吃螃蟹者”。

古希腊科学家阿基米德说过，给他一根足够长的杠杆，他就能撬动整个地球。马蔚华不是杠杆，因为我们不能抹杀数万名招行员工和管理者，以及前人所付出的心血和努力。但是，他可以说是那个关键的支点。因为他，招商银行实现了在良好基础上的起跑和加速，并因此改变和影响了中国银行业乃至整个中国社会。

矢志不渝，做中国最优秀的银行

从1999年至今，马蔚华已经率领招商银行走过了10年的坎坷岁月。这10年，正是招商银行羽翼丰满、展翅高飞的10年，这家新兴的

银行先是借力三次具有历史意义的资本运作，脱胎换骨，成为国内股份制商业银行的领军者，继而在同业中率先实施了业务的战略转型，占据了国内银行零售市场的优势地位，并在国际化进程中实现了历史性的突破，成为新的法律环境里第一家获准进入美国市场的中资银行。

如今中国银行系统包括4大国有独资商业银行、3家政策性银行、11家全国性股份制商业银行、112家城市商业银行、758家城市信用社、35544家信用社，还有外资营业性金融机构184家。谈及总资产，招商银行1.8万亿，难望资产总额36.5万亿元的国有四大商业银行之项背，但在一些最能说明经营质量的指标上，招行却远远领先于它的大小同行。

走出国门的民族银行（5）

2005年，《亚洲银行家》第一次将零售金融服务卓越大奖“最佳股份制商业零售银行”颁与招行；2006年，标准普尔评出了中国银行业50强，招行的排名在股份制银行中位列第一，仅次于几家大型国有银行；国际财经媒体《亚洲银行家》颁发的历年奖项中，招商银行三次获得“中国最佳零售银行”、五次获得“中国最佳股份制零售银行”奖。马蔚华凭借突出的业绩获得亚太区“年度最佳零售银行家”荣誉。

银行业是个易产生垄断的行业。单纯从理论上分析，银行的经营规模似乎越大越好，大银行具有较大的经营、竞争优势，可以凭借广泛的营业网点占有市场的重要份额，而成为拥有定价权的市场垄断者。大银行不仅可以获得规模效益，而且可以利用规模优势进行多样化经营从而降低风险。业务开拓能力越强，客户群分布越广泛，投资类型越多，其抵御风险的能力就越强，经营的安全性也越高。

对中小银行来说，因资产规模、资金实力、网点密度、人员素质等方面的不足，中小银行无力在传统的金融市场上以原有的金融手段同大银行竞争，因此在与大银行的竞争中处于劣势。相当一部分中小银行资产质量不佳，导致资本金不足，抗风险能力有限，无法像大银行那样自由地进行多样化投资，面临严峻的生存压力。

在当前内外交织、愈益激烈的竞争环境下，对处在竞争“夹缝”中，在资产、规模、人才、技术等方面都处于相对劣势地位的国内中小银行来说，为了生存和发展，必须坚持不懈地推进服务创新，全面提高服务质量和专业化水准，才能在竞争中求生存和发展，在竞争中实现新的跨越。

从中小银行角度看，从产品性质角度讲，银行业经营的“产品”是货币，比起制造业中规格多样、品种繁多的产品而言具有高度的“同质性”，在这一点上大小银行在同一起跑线上。因此，单个银行所面临的市场需求是无限大的。

中小银行由于委托管理层次少，与客户地域联系密切，熟悉客户与经营状况等特点，决策迅速，容易监督，比较适合为中小企业服务。从国外例子看，实力雄厚的大银行在为中小企业服务等方面并不占优势，数量众多的中小银行才是其中的主力军。

走出国门的民族银行（6）

美国中小商业银行数量众多，资产额多在1亿美元以下，实力相差不多，竞争剧烈。美国商业银行不乏花旗、大通这类世界知名的货币中心银行，但更多的是资产只有区区几亿美元甚至千万美元的中小型社区银行和乡村银行。英国、德国的全能银行制虽然决定了两国银行业的垄断特征，但中小商业银行依靠“特色经营”仍大量存在。香港银行多如米店，但香港的金融业高度发达，同理，在任何一个地方都一样，银行越多越好，对金融产品的创新、服务质量的提高愈加有利。

事实证明，中国的银行业无论在存款市场还是在贷款市场，举足轻重的四大国有商业银行的资产报酬率远低于新兴的中小商业银行。从资产利润率和收入利润率两个指标看，近年来四大国有商业银行的平均值均不如10家新兴综合性商业银行，经营效率低于新兴综合性商业银行。

中小商业银行规模虽不大，但主要的财务效益指标如资本收益率、资产收益率等，规模庞大的国有商业银行均不敌中小商业银行。以2002年为例，招商银行、中国民生银行等10家股份制商业银行的资产利润率平均为0.3%，尤其是浦东发展银行、华夏银行，资本收益率均在0.5%以上，而四大国有商业银行平均只有0.17%

在海外上市过程中，规模和影响并不显著的招行被国际投资者一致看好，因为其有着不同于其他银行的亮点，比如清晰的零售银行战略、发达的信用卡业务以及完善的IT服务平台。相比内地国有商业银行，招行没有得到过政府注入资金的支持，它所有的成功都是自身努力的结果。在国际投资者看来，招行已经具备了和国际同行竞争的能力和 risk 意识。

马蔚华揭秘了招行在国际资本市场受到热捧的三大原因：成长性，市场性和稳定性。他认为，成长性就是招行创新的方向和目标；

市场性可以理解为创新的基因和动力；稳定性就是创新的条件和保证。

关于什么样的银行才是好银行，是否就指有好的资产负债表和盈利指标的问题，马蔚华认为，资产负债表只能说明一定的问题，说明一个时点的问题，表面的问题。比如，招股说明书上的不良贷款率不能代表过去和未来的资产状况。同时，单纯的利润指标也不能说明问题。

比数字更重要的是什么？是银行的管理水平。管理风险、控制风险的体制和方法比数字更重要，盈利的能力、创新的水平、资产拓展的本事比利润更重要。决定管理水平、决定盈利能力的是公司的治理结构，包括约束机制和激励机制。更高层次的就是文化与理念，这是持久的、起决定性作用的根本因素。

论规模，招行比不上国有银行；论资历，招行比不上花旗、汇丰等百年老店，但坚持保有自己的特色，也能在竞争中胜出。招行，一家后起的小银行，如今已成长为“中国最健康、最有潜力”的银行新锐。

从知青到银行行长（1）

第二章从知青到银行行长

金融被称为最复杂的游戏，驾驭游戏的人需要有深厚的阅历和学识积淀。从插队知青到银行家，其间需要的经历和面对的考验常人难以企及。

在政坛：天之骄子的历练

1949年6月，马蔚华出生于中国辽宁省锦州市。这里地处辽宁省西南部，北依松岭山脉，南临渤海辽东湾，扼辽西走廊东端，联通东北与山海关内，是历来的兵家必争之地。明清时代，一代名帅袁崇焕在这里指挥宁远保卫战，留下不朽英名，解放战争时期的锦州攻坚战更是新时代的标志性事件。

马蔚华有着与其出生地东北相匹配的个性，是一个豪爽而容易感情用事的人。这片土地养成了他的个性，而人生中若干个重要片段更影响了他的道路。

1968年12月，毛泽东下达了“知识青年到农村去，接受贫下中农的再教育，很有必要”的指示，上山下乡运动由此大规模展开，当年在校的初中和高中生全部前往农村扎根落户。于是，文革中先后有1600多万知识青年上山下乡，十分之一的城市人口来到了乡村，这是人类现代历史上罕见的从城市到乡村的人口大迁移。

在大时代背景中，高中毕业后的马蔚华同千万个同龄人一样，打起行囊来到辽宁省北镇县长兴店公社状元堡插队。在一些人看来，知青到这里来就是和社员争工分、争口粮，农村并不需要他们。在节奏缓慢的农村生活里，马蔚华凭借着自己的文笔成为了一名小有名气的报道员，初步表现了他的职业才能。此时年少的他做了当一辈子农民的精神准备，却并没有预料到未来历史的变革轨迹。

下乡四年之后，马蔚华参加了招工考试，随后他幸运地回城成为锦州铁路局大虎山工务段的一名工人。在那个时代，工人阶级是有政

治地位和相对可靠收入的群体，而锦州铁路局也是个不错的单位。锦州铁路局1949年成立，由于其重要的战略地位，一直担负着沟通关内外的运输重任。东北的粮食、钢铁、煤炭等物资由此支援全国，全国的粮油、轻工业品由此支援东北。当时锦州铁路局是全国10多个铁路局里最先上新设备的，成为全国效率最高、运输成本最低的铁路局，从上世纪60年代到80年代，锦州铁路局的职工从4万多人增加到8万多人，半个锦州市几乎成了铁路局系统的天下。

从知青到银行行长（2）

作为铁路系统的一名工人，马蔚华在他最初的职业生涯里学到了精确性和系统性。铁路是个环环相扣的大系统，任何马虎和懈怠都可能酿成大祸。在马蔚华离开铁路四年后，1982年5月28日，由济南开往佳木斯的193次旅客快车在大虎山工务段辖区内发生颠覆事故，造成3人死亡，143人受伤，铁路中断运输近20小时。造成这次事故的直接原因是，养路工人在做线路补修作业时违反劳动纪律和操作规程，将起道机立放在钢轨内侧，193次快车通过时撞上起道机引起脱轨颠覆。日后，当他开始操盘同样复杂而重要的金融系统时，这段经历依然有着重要的意义。

1978年3月，世界的眼中的中国依然在意识形态的泥淖里打转，经济上依然处于贫困的窘境。就在此时，中国政治生活中发生了一件重大事件：邓小平当选全国政协主席，预示着中国的命运将要发生转变。他随即主持全国科学大会，承认中国的落后，提出“科学技术是生产力”这个振聋发聩的观点，并期许在二十世纪末赶上世界科技水准。后来人们评论此事，并不视之为简单的科教事件，而是一个时代来临的标志。

这一年，中国社会的各个方面都在发生变化。邓小平积极出访外国，在西方多个国家留下足迹，被美国《时代周刊》选为“年度风云人物”。同时，西方和海外华人也频频造访中国，李嘉诚在国庆典礼登上天安门，通用汽车、可口可乐等外国企业开始访问和布局中国市场。在农村，吃大锅饭的人民公社制度在悄悄地被“大包干”所取代，乡镇企业也开始零星出现。

4月，一个令亿万中国人激动的消息传来：恢复全国性高考！这是12年来第一次真正意义上的全国性选拔考试，之前一年也举行过高考，但其标准和方式与此并不相同，这次才是真正的不问出身、唯才

是举。教育部决定，考生不再因为“出身成分”不好而不被录取，很快，恢复全国统一高考的消息传遍大江南北。

龙门打开，报考之人多如过江之鲫。积压了十多年的人才狂潮开始喷涌，无数在蹉跎岁月里曾失去希望的人们提笔而起，希望通过苦读改变自身的命运。全国共有超过600万人报考，而恢复和增设的55所高等院校共录取40万人，录取率仅为6%，有幸跃过去的大多是经历过文革洗礼、饱尝人间冷暖的精英分子。他们在社会底层磨练多年，凭着个人努力考上大学，有着较强的奋斗精神。

“78级”如今已成为中国社会各界的领导群体。在这年入学的广州的华南工学院无线电班，有三个同学很要好，陈伟荣，黄宏生和李东生。这三个人日后分别创办了康佳、创维和TCL三家公司，极盛之时占到全国彩电产量的半壁江山。而在北方的长春，年近而立、当过农民和工人的马蔚华也踏入了大学校门，他对于高考政策至今仍感激不尽。

从知青到银行行长（3）

马蔚华考入了吉林大学经济系国民经济管理专业，吉林大学的前身是始建于1946年的东北行政学院，1960年被列为国家重点大学。多年来这所学校一直以其经济社科领域的成就为荣。

时代的印记难以磨灭，经济落后的效应首先在吃和住上体现出来。当年的吉大，食宿条件都较差。校舍破旧，一间小小的宿舍拥挤着12个人。食堂里的饮食品种单一，伙食赶不上同在长春的第一汽车制造厂的工作餐。由于十年文革的破坏，整个中国的教育事业百废待兴。没有系统的教学体系，正规教科书极度匮乏，是整个中国教育事业发展急需解决的难题，吉大也不例外。

物质上的艰苦并不影响精神文化生活的丰富多彩。当年这些大学生身上的荣誉感和使命感极强，是真正的天之骄子。他们有过学工学农的生活经历，所以特别珍惜大学中每分每秒的时间。学校的学习氛围非常浓厚，早饭时间过后校园内很少见到悠闲散步的学生，大部分人都是一路小跑去上课。图书馆中永远是人满为患，很多学生在天还未放亮时就去图书馆占座。众多经济名家对吉林大学经济学的基础研究作出了巨大贡献，他们的敬业精神和严谨治学的态度影响了一代又一代的吉大人。

每个人的大学时代都是最值得回忆的时光，后来的马蔚华在工作中仍喜欢去大学演讲、做推广，和年轻的学生们交流。他回忆说，在学校中学到的理论和做事的方法，是他一生中最为珍贵的财富。

1982年大学毕业后，马蔚华被分配到辽宁省计委工作，很快被提升为副处长，随后再次被提升为正处级的副秘书长。1985年6月，马蔚华被抽调到辽宁省委办公厅担任处级秘书，期间在1986年获得吉林大学经济学硕士学位。不久，辽宁省委书记李贵鲜南下任安徽省委书记，马蔚华也随之调任安徽省委办公厅秘书。

在华东腹地的安徽，马蔚华忙于公务，先后去过全省60多个县。他曾感触于合肥夏日的酷暑难当，更感慨于省委错综复杂的干部关系。1986年夏天，长江、淮河发大水，马蔚华骑着自行车奔波于政府部门之间上传下达，时刻准备着下到一线去支持抗洪防汛工作。正是这两年感慨良多的为官经历，让他对社会实际有了直观的感受。

1988年，李贵鲜调任中国人民银行行长，马蔚华再次随同李贵鲜调到北京，担任人民银行总行办公厅副主任、计划资金司副司长等职。在人民银行任职期间，他以政府经济官员的身份参与中国宏观经济运行，见证了中国银行业的许多重大事件和变革。

从知青到银行行长（4）

20世纪80年代的改革初期，中国没有“商业银行”这一概念。经济改革的重心在企业改革，而金融业要为之提供配套服务，所以金融改革比企业改革滞后。直到1984年企业改革后具有了活力，需要有一个合理完善、支撑整个经济运行的金融体系，因此分出了工、农、中、建四大专业银行，标志着中国商业银行体系雏形的出现。中央银行与商业银行“不分彼此”，人民银行又监管又放贷，运动员裁判员一起做的格局被打破。

八十年代中后期，整个国民经济发展和经济体制改革对银行业和金融业提出了更高的要求，专业银行运作中存在的不少弊端也逐渐暴露，决策层开始考虑建立体制较新、业务较全、范围较广、功能较多的银行，逐渐地，四大国有银行的业务藩篱被打破。

1986年7月，国务院批准恢复设立交通银行。此后先后成立了中信实业银行、深圳发展银行、广东发展银行等10家全国性股份制商业银行，突破了四大专业银行一统天下的格局，进入了金融主体多元化的时代。这些股份制商业银行既补充了国有银行的市场漏洞，又激活了国家金融体制，现已成为金融体系的重要组成部分。现在这10家银行迅速发展壮大，其总资产已占全国商业银行总资产的七分之一。

1988年，深圳发展银行率先进入资本市场，1991年实现上市。通过上市，深圳发展银行建立了正常的资本金补充机制，为提高透明度，发挥市场监督功能，建立现代银行制度作了有益的探索。同时政策规定突破了地方不能办银行的限制，全国各地大中城市分步组建了近百家地方性商业银行。中国银行业融入世界的脚步从此加快，银行业对外开放地域逐步从经济特区扩展到沿海城市和中心城市。

1992年10月，马蔚华南下任央行海南省分行行长、党组书记、国家外汇管理局海南分局局长，一直至1999年。此前他在中央部委及地方打下了极强的人脉关系和政治资源，为以后的工作制造了便利。在

海南期间，有两件事丰富了马蔚华的人生履历。一是受命解决海南发展银行破产清理工作；另一件事就是用了4年时间攻读西南财经大学博士研究生。

壮士扼腕：关掉银行的人

“银行会破产？不是有国家兜着吗？”这是我们身边常见的惊讶。是的，纵观当代金融史，中国的银行有国家信用的支撑，基本不会破产关门。但是海南发展银行就属于这“基本”之外的范畴。

1995年，为了加速海南地方经济的发展和妥善处理停业信托机构的债权债务问题，海南省政府决定成立海南发展银行，在5家信托投资公司的基础上，向全国募股组建海南发展银行。当时这5家公司中除了富南信托能够正常经营外，其他四家都已经在金融系统大整顿时被取消了经营资格，但它们还留下了部分资产和大量的债权债务；这意味着海南发展银行一起步就背负上了沉重的包袱。筹建海南发展银行，是为了化解地方金融风险。当时，受到上世纪九十年代初海南地产业泡沫影响，只能通过多方途径弱化房地产业对海南金融的影响。

从知青到银行行长（5）

1995年1月，时任中国人民银行海南省分行行长的马蔚华在接受媒体采访时指出，组建海南发展银行意义重大。他说，海南进入了大规模的开发和建设时期，经济高速发展，一批大型的基础设施建设和重点工程项目陆续开工，迫切需要增强金融服务功能，扩大资金融资渠道，提高金融服务水平。这些当然有套话的一面，事实上，海南迫切需要一家股份制商业银行来背负重整金融、“收拾旧山河”的厚望。

是年8月18日，这显然是个很有彩头的日子，在一片喜庆的氛围中，海南发展银行创立大会暨第一次股东大会在海口召开。注册资本为16.77亿元，海南省政府控股3.2亿元成为最大股东。而由于海南发展银行是个“带病出生的孩子”，因此一诞生就背负上了诸多沉重的使命。

这是一次“弱弱联合”的尝试，这些信托机构的大量低成本资金被积压在房地产上。资产不能动，财务状况恶化，债务压力极大，资产负债比例畸形。这家银行一出生就背负了44亿元的债务，后来又认定为50亿元以上。

刚成立的那一年，海南发展银行的日子特别艰难，因为它除了要保证正常的银行业务运营外，还要处理一桩又一桩的债务纠纷。做完开业庆典的第二天法院的传票就来了，要求行长出庭应诉。那桩官司是由于其中一家信托公司的债务纠纷引起的，现在既然已经划到了海南发展银行，就把帐算到海南发展银行头上来了。

海南发展银行当时的大部分工作人员都是从全国各地招聘而来，都是金融业界的精英，其中一些人在金融界有着很好的人脉关系；海发行极为灵活的机制也最大限度地激发了员工的工作热情，让海发行迅速地成为银行业界的后起之秀。在全行上下的全力拼搏下，海南发展银行终于度过了最困难的时候。

靠着相关部门的支持和自身的努力，度过了最初的困难时期后，海南发展银行逐步走出低谷，实现了良性运行，获得了暂时的辉煌：截至1996年底全行资本营运规模便达到86亿元，比开业前增长94.3%，几乎翻了一倍；各项存款比开业前增长152%，贷款比开业前增长97.8%，成为海南省内存款最多的银行；偿还了59%的历史债务，全年实际利润1.25亿元。按照当时的发展势头，海南发展银行应该很快就能走上健康发展的轨道。

然而，辉煌并没有持续多久，一次大规模兼并改变了海南发展银行的发展轨迹。当时海南有几十家信用社资不抵债、无法兑付到期存款，导致了多起挤兑事件。它们的大量贷款用于房地产和娱乐餐饮等第三产业，无一例外采取高息揽储的方式吸收存款，有的年利率高达25%。对于这些单位如何处置各方意见不一，但最终达成了让海发行背起来的意见。

从知青到银行行长（6）

1997年12月，中国人民银行海南省分行宣布保留1家信用社，关闭5家信用社，其余28家信用社全部并入海南发展银行。海发行上至行长下至员工都明白这是个有毒的果实，但是不得不吞下去，这是银行一开始的定位所决定的。如果让30多家信用社逐一关门倒闭的话，这将在全国，甚至全世界要引起多大的震动！在海南发展银行被关闭后，很多人都产生了“如果没有兼并那些信用社……”的想法。

在有关方面的动员下，从海南大局出发，海南发展银行最终还是接过了这副重担。银行向接管的各家信用社派出工作组，负责清产核资、清受欠款和兑付居民储蓄存款工作，平息了信用社的挤兑风潮。

兼并之后的海南发展银行看似壮大了，股本金已由最初的16.77亿元增长为106亿元，实力大为增强。但同时也让海南发展银行再次背上了沉重的包袱，因为这些被兼并的信用社除了少数几家能够维持之外，其他的都亏得一塌糊涂，除了一些被套在手里的土地和房产之外可以说就是一个空壳。这完全是让一个不满两三岁的孩子背负起数百斤重的担子。

吞下“毒果”后仅仅几个月，1998年4月底，由于资金链出现问题，曾经发生在信用社的风波再次上演。

在海南发展银行未兼并托管各家信用社之前，各信用社都采取了高息揽储的方式吸引存款，有的年利率高达25%。所谓的“高息揽储”更像是标准的“庞氏骗局”，只要新骗进来的钱能够支付前一拨承诺的高额回报，游戏就可以永无止境地玩下去。当集资规模越来越大而资金周转速度必然慢下来的时候，唯一的拯救办法就是饮鸩止渴，进一步提高回报的承诺。但是，骗来的钱越多，迟早演化成的支付危机越严重。这也直接造成了多数信用社高进低出，只有靠新的高息存款支付到期的存款，然后再吸入高息存款，恶性循环之下无法兑付到期存

款成了信用社的通病。经济急剧恶化的严峻现实，让这个金融游戏破灭了。

海南发展银行兼并信用社后，只保证给付原信用社储户本金及合法的利息，许多在原信用社可以收取高额利息的储户只能收到7%的利息，他们不干了，他们将钱存入信用社目的就是为了获高息，海南发展银行的信用度降低了。1998年春节过后，海南发展银行各营业网点前出现了取款人的长龙，最初是到期的储户将存款取走，不在海南发展银行续存。随后，未到期的储户也开始提前取款，现金以每天一两个亿的速度流出。

从知青到银行行长（7）

源源不断的提款使海南发展银行捉襟见肘，几个月的挤兑耗尽了海南发展银行的准备金，海南发展银行规定的每次取款数额越小，取钱所需等待的时间与数额之比成了反比例。所有的网点里都挤满了激动吵闹的储户，寻常银行里的那种气派荡然无存。1998年6月19日，海南省委大院里的海南发展银行网点的兑付限额已经下降到100元。为保护海南发展银行，央行海南分行曾急调了34亿元资金救助，但对巨大资金缺口而言这只是杯水车薪。

为控制局面，防止风险蔓延，1998年6月21日，内外交困的海南发展银行不得不面对被关闭的命运，这是新中国成立以来第一家被关闭的银行，而全世界银行清盘的例子也不多。中国人民银行当日发出公告，宣布关闭海南发展银行，停止经营活动；由中国工商银行托管海南发展银行的全部资产负债；实施清理清偿计划，对于海南发展银行的自然人存款即居民储蓄一律由工行兑付，而法人债权进行登记，将海南发展银行全部资产负债清算完毕以后按折扣兑付。

同日，《海南日报》和《广州日报》都在头版发表了中国人民银行关闭海南发展银行的公告，海南发展银行在岛内的141个网点和广州分行的各网点歇业。由于公众对中国工商银行的信用仍在，兑付开始后并没有造成大量挤兑，大部分个人储户只是把存款转存工商银行，没有造成过大的社会震动，而在海发行开户的很多法人只有认倒霉：按照省政府要求，海南多个机关事业单位都曾将开户行转到海发行，结果很多存款就此蒸发无下文。

海南发展银行的关闭是中国历史上第一次银行关闭，面对这样一个任务马蔚华心里没有底，后来查阅了很多国际上处理这种活动性风险的案例才逐渐地树立信心，在央行总行的支持下主持关闭了银行，处理了随之而来的各种情况。

覆巢之下无完卵。海南发展银行的清算造成3000多人失业。在与原海发行员工对话时，惶恐的员工问到“银行都失业了，将来怎么办”，马蔚华说：“还有好多银行，可以安排你们到其他银行去工作。”最终，一般员工按工作一年补一个月工资的方式予以遣散。

这些被遣散的员工中，年轻的、学历高的人大部分都依靠自身能力，逐渐又重新回到了金融系统工作，但也有相当一批人由于种种原因再找不到新的工作，不得不依靠失业救济和亲友接济度日。遥想当年，他们满怀美好憧憬，通过苛刻考试，从全国各地来到海南，用自己的才华学识给这家“先天不足”的银行注入活力，并憧憬着海南发展银行能够从一株幼苗成长为参天大树……

由政而商：寻找核心竞争力（1）

由政而商：寻找核心竞争力

管理落后是中国银行的先天缺陷，曾经的管理者变身为经营者，能否实现顺利转身？摈弃弊端，开启新政，知识改变企业和个人的命运。

一招制胜：一卡通打败存折

马蔚华给中国的银行业带来的冲击，集中地体现在了“一卡通”卡片上。以技术立身的招行在全国范围内打响的第一炮，就是小小的厚度不过1毫米的“一卡通”。

1993年，招行以深圳为试点，实现了储蓄联网。1995年7月，招行成立储蓄信用卡部，主推借记卡“一卡通”，最初为金色背景，熊猫图案。1996年6月，“一卡通”实现了全国联网通存通兑。此时招商银行只有9家分行，虽然规模小，但是系统规划统一，一卡通在普通分行可以通存通兑。而有的大银行是一个省一个机型，虽然投入很多很早，但是不能在全国通存通兑，

在这个问题上，招行对自己的优势和劣势看得很清楚。人们获取信用卡这种需要较高“成本”的产品的时候会选择全国性的大行，招行没有优势。但是招行自身的架构却非常适于开发借记卡这类同样非常讲究网络和信息共享的产品。招商银行根据其优势，大力开发以电子技术为依托的安全高效的结算网络、电子货币产品，完善硬件设施，并在业务竞争中实现赶超的技术手段，做到柜台业务电子化、资金结算电子化。

1998年，招商银行根据国内信用机制不健全，而国外在短短几年内，没有透支功能的借记卡发行已经超过了信用卡几十倍的情况，认为借记卡很有可能在中国会更有前途。恰好“一卡通”这个载体有足够的空间和能力来完成借记卡的任务。于是，招商银行在信用卡上主动示弱，而把自己全部的精力放到了独辟蹊径去建立借记卡网络之上。

储蓄存款是银行开展各项业务的重要基础，而“一卡通”是对存折的一场革命。凭借其申请、使用方便快捷，“一卡通”上的金融葵花很快开遍了全国。一卡通功能成为了所有银行卡的通用标准。

“一卡通”最早实现了全国通存通兑，集购物消费、电话银行、证券电话自助转账、自助缴费、网上支付等十余种功能，集定活期、多储种、多币种、多功能于一卡，具有“安全、快捷、方便、灵活”的特点。招行也树立起服务方便、技术先进、灵活新锐的市场形象。

由政而商：寻找核心竞争力（2）

“一卡通”刚问世的时候，招行首开国内银行先河，上街摆摊设点、销售产品。原来，银行的人总是坐在大堂里，等着客户上门。现在，招商银行从柜台走向了学校、社区和闹市。1998年12月，招行全行首次统一形象、统一策划、统一行动的“一卡通”全国消费联网宣传促销活动，在全国范围开展了一场声势浩大的“穿州过省，一卡通行”的立体式市场营销活动，将市场化的产品营销理念带进了中国银行业。

招商银行在目标市场对其企业的整体形象采取了“密集型轰炸”式的宣传策略，在目标市场广布营销网点，在各大商场及购物中心门口设立宣传专柜，树立巨型广告牌、广告灯箱，在全国范围内宣传与树立招行的企业形象。免服务费用，用户不仅可以到各招行网点申办，也可以在网上申办，招行上门送卡。1999年招行与联想、新浪网、搜狐、网易、8848网上超市等企业和媒体联合举办为期两个月的“奔向新世纪，精彩网上行”网络生活宣传推广活动，2000年还在中央电视台“黄金时段”播映“点点滴滴，造就非凡”的形象广告，进一步加大促销力度。

招行“一卡通”的促销非常成功，卓越的品质、人性化的服务、新颖实用的促销手段是招行成功的法宝。“一卡通”1999年发卡540万张，这个数量到第二年迅速上升突破1000万张。至2005年底，“一卡通”发卡量近4000万张，卡均余额5000多元。目前，招行的一卡通已发行超过4500万张，每张卡的平均存款是8300元，锁定了3700多亿元的低息储蓄存款，使招商银行的个人储蓄存款占存款总额的比例达40%左右。这个比例对国有银行来说不是新鲜事，但对众多股份制银行与中小银行来说是难以达到的。

四千多万个零售客户的庞大队伍也解决了招行的客户基础问题。直到今天，招行很多新业务的发展依旧得益于“一卡通”的客户积淀，

每当信用卡、理财服务等新业务推出的时候，这个群体总是成为业绩的蓄水池，是招行首先开发的对象。在短短几年的时间里，“一卡通”为招行积累大量的个人存款立下了汗马功劳，多次被评为消费者喜爱的银行卡品牌。

由政而商：寻找核心竞争力（3）

任何产品都有自己的生命周期，“一卡通”不可能永远冲在招商银行产品线的最前沿。时过境迁，“一卡通”上大部分常用功能今天已经逐渐成为所有银行卡的必备，甚至有些银行的卡在跨行业务、异地业务等方面比“一卡通”还有优势。对国内的中高端客户来讲，招商银行信用卡的影响力，已经开始逐渐超越“一卡通”。

2008年招行推出了一卡通“消费易”，这一创新初衷是吸引住房按揭贷款客户，但也达到了增加手续费收入的效果。“消费易”将房贷和一卡通对接，客户未用满的房贷额度可以直接通过一卡通免息刷卡消费和网上支付，“古老”的一卡通因增加了透支功能而具备了信用卡的特征。而且由于一卡通的庞大基数，带来的利息收入和手续费收入相当可观。

网上圈地，迎接E时代

自车轮出现以来，人类最伟大的发明是互联网，IT的发展和互联网的推广在银行领域的直接影响是降生了“网络银行”，即以互联网技术为基础所展开的银行业务。银行在电子商务链中具有承上启下作用，是网络经济发展的重要支撑点。银行可以提供信用支持和资金转移，最有条件成为互联网经济的资源整合者。

1990年代中后期，互联网方兴未艾，时髦的年轻人都热衷于谈论互联网。1995年，美国三家银行联合在因特网上建立全球第一家网上银行。网络银行以其拥有的广泛信息资源、独特运作方式，为金融业带来革命性变革，网上购物、网上交易、网上支付、网上消费、网上理财、网上储蓄、网上信贷、网上结算、网上保险等成为银行市场竞争的热点。

马蔚华目光如炬，及时锁定银行业务网络化的战略目标，决定让招行与网上银行联袂。在现实世界，招商银行与传统大行相比在资产上还差得很远，那么在应用新技术和开发新的业务上，招行却远远走

在前头。网上银行的兴起为中国银行业提供了与国际银行业站在同一起跑线上竞争的千载难逢机遇。

在马蔚华带领下，招行抓住了这一机遇，选择了“水泥”加“鼠标”的发展模式，在国内网上银行领域确立了开拓者、领跑者的地位。业务网络化的结果是，一提到网上银行，人们自然就想到了招商银行；一提到招商银行，就想到了网上银行。

由政而商：寻找核心竞争力（4）

国内银行中，中国银行是第一家开始网上业务的银行，但却没有及时继续这项业务，网站始终停留在产品展示阶段。此时招行在全国只有几十个网点，而国内第一大银行--工商银行有上万个网点。招行和四大银行相比，网点数量相差悬殊。但是互联网建立起来以后，招行可以把计算机、手机、ATM机都作为招行的终端，各个终端连起来以后就延伸了招行的网络服务。网点少，成本就低，对招行的效益也有好处，

“一卡通”实现全国联网了，但是客户在许多城市里找不到招行的营业网点和ATM机，虽然“一卡通”可以管理多个帐户，但毕竟存款还是需要到营业厅去办理。为了解决这些问题，招商银行想了不少办法，比如建立电话银行服务等等，但从成本上和技术发展上难以让人满意。招商银行的对公业务一直也在努力搞创新，比如在企业设置微机做客户终端，然后通过电话线拨号进行查询、支付等活动。不过一旦产品需要升级或者出现了问题，招行的麻烦就大了，维护的成本一下子就把利润冲没了。

受人力、手段等资源所限，因此对于年轻的招行而言，其最擅长的电子手段已经成为其在国内银行圈子中率先突破的关键。银行网点每笔交易的成本为1.07元，电话银行成本为0.45元，自助银行成本为0.27元，而网上银行成本为0.01元。由于网上银行既可以弥补实体银行网点少，经营成本又连银行网点的1%都不到，招行在网络建设上有一定基础，在网络经济和电子商务的大背景下，不妨利用自己的先天优势取得对其他银行的主动。

恰恰是在网点规模上的先天不足，使得善于在战略上自省的招行摒弃了规模战略，大力发展电子渠道，抢占了金融服务领域的制高点，以补足自己在物理网点上的劣势。

1998年4月16日，在招行“一网通”网上银行支付系统刚开通之际，招行的技术人员在网上向先科娱乐传播有限公司购买了价值300元的VCD光碟，由此成功完成了国内第一笔网上银行支付。

1999年6月，招商银行网上支付系统实现全国联网，客户消费不再受地域限制。马蔚华提出用一年时间在网上跑马圈地，让人家一提到网上银行就想到招商银行，一提到招商银行，就会想到它有先进的网上银行。招商银行的大多数客户比较年轻，愿意尝试新鲜事物，这也是他们胜出其他银行的地方。国有大型银行客户群体众多、先天网点众多，反而制约了网上银行业务的发展。这时候，互联网几乎救了招商银行的命。

1999年9月26日，招商银行在北京开新闻发布会，正式宣布了招行的网上银行计划“一网通”，在国内率先推出了包括企业银行和个人银行服务在内的综合网上金融服务。马蔚华前一天胆囊炎发作，在医院打吊针2天没吃东西，但当天还是赶到了发布现场。中央电视台《经济半小时》节目将招商银行推出“一网通”列为99年互联网10件大事之一。

由政而商：寻找核心竞争力（5）

最先使用网上银行的是北京大学的一位男学生，在网上他给女朋友买了一束玫瑰花。“一网通”的推广也依赖于各种活动，知名度最高的是1999年9月举办的封闭式网络生存竞赛：一名大学生参加一个72小时网络生存测试活动，通过成功购买一杯豆浆问鼎。

与“一卡通”一样，“一网通”迅速深入人心，许多电子商务网站都使用招行的支付工具。先行一步的巨大成功吸引了各家银行投入网银的开发，陆续推出了功能类似的网上银行服务平台，但是招行早在他们前面打响了自己的名声。虽然网络让客户有着更多的选择，但是如果你能把网络银行的个性化服务做好，那么对方就没有弃你而去的理由。

2000年下半年，招行又推出了网上信用管理、网上个人银行的大众版和专业版两个版本。2000年底，招行网上交易额达8600亿，网上客户超过1万户。虽然这个数字并不惊人，但是已经比马蔚华年初指定的指标高了三四倍。

1998年，“一网通”完成的中国首笔网上支付订单，数额不过300元。到了2007年，招行网上交易总额已达305亿元。当年国内网上银行支付交易额达到976亿元，招行三分天下有其一。但此时我国银行卡发卡数量已经突破13亿张，几乎相当于全国人手一张，发卡银行的数量增加到183家。线下的消费渠道已经趋于饱和，不断开拓多样的消费场景对用户的转化至关重要。

为领跑同行，招行不断改进和完善网上企业银行的功能结构、系统流程、业务模式等，持续对网上企业银行进行升级换代，从最初的1.0版本发展到5.0版本，始终保持着国内网上银行业务领域的领先地位。

2000年，招行与南方航空公司合作，率先推出航空电子客票服务，开辟了全新的航空售票模式。2003年，“一网通”作为中国电子商

务和网上银行的代表，获得了有IT应用领域国际“奥斯卡”奖之称的CHP“21世纪贡献大奖”决赛提名奖，这是中国企业首次获此殊荣。

网上银行大大分流了招行物理网点的业务量。到2004年中期，招行网上银行的企业用户数近四万家，对公结算业务的15%和个人业务的80%都是在网上完成的。2006年，网上个人银行交易笔数累计达3500万笔，相当于200个营业网点业务量，每年节省人力成本数千万元。

如今，国内大多数银行都进入第二代网上银行时代，而招商银行在享尽赞誉后已经开始挖掘新的增值服务，进入第三代网上银行，推出了个人财务分析业务、网上财务管理等针对个人的新型服务。

在别人看来，网上银行只是一种交易的渠道而已，但是招行认为网上银行也是一个能够独立发展业务的平台，不仅是将银行的业务搬上网而已。招行2004年11月推出的“财富账户”针对个人中、高端客户对闲置资金集中理财的需求，利用网络24小时方便快捷地提供购买保险、证券、缴费等服务，实现客户对自己储蓄和投资业务的全面管理。它不仅打通了本行的银行卡和账户，甚至可以“管”到其他银行的账户--支持招行和其他银行的划账业务，同时还能投资基金、股票等。

由政而商：寻找核心竞争力（6）

“财富账户”不只是一种产品，更是一个平台和管理工具，被定义为与“一卡通”比肩的跨时代产品，推出之际马蔚华亲自助阵宣介，反映出他对此的极高期望。该项业务受到了白领客户的广泛欢迎，单在上海一个城市，一个月内就推广营销近6000户。“财富账户”，还大大拉动起了招行原先表现平平的保险代销业务。到2005年年底，“财富账户”已经拥有了7万多客户。但是，“财富账户”要拥有“一卡通”和信用卡的风光，似乎还需要更长的时间。

在使用环境上，外部其他银行并非都有通畅的个人跨行汇款业务，不能保证其他账户向“财富账户”的资金划转。从内部看招行与所有中资银行一样，代理的理财产品数量有限，其方便的作用远远大于增值，要承载招行的重任显然不现实，靠一种产品打天下的时代已经一去不复返了。

在国外，尤其是欧洲和北欧的一些地方，消费者已经不再经常去银行的网点，银行业务大部分通过网上、电话、ATM机进行，客户与银行面对面的交流已经非常少，使得那里的银行功能和形象发生了很大的变化。而中国的网上银行要想达到这样的水平，还需要做很多的工作，其中建立客户对电子银行安全的信心和产品创新是亟待解决的问题。

电子商务市场特别是网上购物市场的迅速发展，有效地促进网上银行的发展，但是安全性、便捷性等因素一直制约网上银行的普及。安全是网上支付的核心和关键，“一网通”的研发自始至终将安全性放在首位，保持着在这一领域中的同行业最先进水平，并采取业务与技术相结合的方式，尽可能实现便捷与安全的完美平衡。2007年末，招行成为国内唯一一家接受国家密码管理局审查网上银行安全性并获得高度认可的银行。

在网上购物时代，招行又与淘宝网合作推出了“支付宝卡通”，完全绕开了网上银行的账户体系，用户只要在支付宝网站输入支付密码就可以完成付款，不再需要登录到银行的支付网关验证持卡人的身份信息。持卡用户不仅可以在阿里巴巴和淘宝平台购物，还可以在国内外支持支付宝的数十万家电子商务购物网站上使用。这将激起持卡用户潜在的消费欲望，有效激活银行卡用户向网银用户的转化，进一步扩大招行在电子商务市场的影响力。

服务制胜：贴近寻常百姓（1）

服务制胜：贴近寻常百姓

自招商银行始，银行不再是高高在上的存贷机构，而是贴心百姓、造福万家的服务企业。客户是太阳，招行是向日葵，围着客户转是商业银行的生存发展之本。

付出终有回报：理财产品热卖的背后

近几年来，招行的目标客户群的金融服务需求快速地发生着转变，已经不再满足于来银行有杯咖啡、有张笑脸或者有方便的电子渠道能在家转账这样的服务了。这个群体对自己在银行的资产逐渐有了保值、升值的需求，这个群体在选择银行时，更看重银行的理财能力，而过去银行传统的简单化的优质服务、储蓄和支付职能已经退居次位。

于是，理财服务成为招行重点锤炼的能力，而“尽快转变为一家理财型银行”也开始成为了招行未来的明确目标。在招行的规划中，未来除了提供支付平台、融资平台的功能外，还要成为社会财富的管理中心，最大限度地满足社会和客户的理财需求，使零售业务的利润贡献率提高到50%以上。

以前，大多数老百姓尚不知道理财产品为何物，和银行打交道更多地是为了存取款或者缴费。可是，在国内居民收入不断提高，金融产品日益丰富，个人理财市场需求日渐凸显的情况下，越来越多的人不愿意让钱静静躺在银行里，开始在意自己的资产能否保值升值。伴随着中国经济的持续快速增长，中国出现了规模庞大且增长快速的高财富净值客户。

2004年上半年，全国居民储蓄存款余额已达12万亿元，居民在股票、基金、国债、企业债和保险上的投资已达4800亿元，比2003年同期增加一倍还多。2006年，中国拥有100万美元以上资产的人数有30多万人，而且以每年10%的增长速度增长。2008年中国可投资资产在1千

万人民币以上人士多达30万人士，人均持有可投资的资产将近3千万元。到2010年，中国的中产家庭将接近一亿户，同时老龄人口达到1.6亿，都需要银行为其建立退休、教育、应急资金，管理个人资产。

服务制胜：贴近寻常百姓（2）

在马蔚华的棋局中，个人理财业务在中国有巨大市场，中国的基尼系数在国际上是比较高的，对社会的稳定肯定是有不利的一面，但是对银行理财业务而言也有增加客户来源的一面。在未来几年内，13亿中国人必将成为世界上最大财富管理的市场。

自2004年开始，国内银行理财业务呈现出火山喷发式的发展。2002年招商银行推出“金葵花理财”，第一次将“理财”两个字引入百姓生活中。为拥有金融资产超过50万的客户提供高品质、个性化的综合理财服务，标志着招商银行由提供理财工具客户自主理财，向细分客户、全面提供各种综合理财服务、主动代客理财的转变。招商银行在业内第一家推出个人理财规划服务，向客户提出有针对性的资产组合建议，并提供理财报告。“金葵花理财”不仅是一般意义上的产品营销，而是理财品牌和服务体系的全面创建。

2004年9月，中国金融理财标准委员会成立，招行、光大、华夏、中信、民生、兴业等多家银行推出人民币理财产品，理财产品市场逐渐活跃起来。2005年银行个人理财产品的销售额达2000亿元人民币，2006年则达到4000亿元人民币。

历经牛市的2007年，在整个投资理财理念逐步觉醒的大环境下，与资本市场的火爆紧密相连，股票、基金、理财产品成为中国每个角落都热切讨论的话题，人们的财富梦想似乎从未如此接近现实。银行理财产品数量在这一年呈现出爆发式的增长，理财产品的种类也以指数级增加，人民币理财产品共发行1302种，外币理财产品发行1760种。这些从无到有的变化是在不到3年的时间里完成的，为各家银行业务量带来了巨大增长。

2007年截至9月，招商银行的保险、基金和理财产品销售额分别是去年全年的3倍、3倍和1.5倍。在理财市场上一向表现活跃的招行一直在扮演着“风向标”的创新形象，准确把握客户需求的变化，投入大量

的资源，不断打造自己的专业理财能力，先后推出了大量理财新品，丰富了社会公众的投资选择。全年发行了173只理财产品，平均每2.1天就有一只产品发行，投资方向包括新股申购、QDII之全球基金通理财计划、挂钩境外精选股票和指数的结构性产品等，受到投资者的广泛好评，收获人民币1060亿元。

针对中小企业的公司理财业务“点金成长计划”也在2007年获得了跨越式发展，累计发行理财产品逾200期，销售金额突破500亿元。2008年点金业务再次取得超常规快速发展，仅五个月销售已过1000亿元的大关。

服务制胜：贴近寻常百姓（3）

作为中间业务新的增长点，理财业务广受各行青睐，但银行也必须关注理财业务蕴涵的合规风险尤其是错误销售问题，以免损害银行声誉。从2006起，股市火爆，很多投资者分享到股市行情好带来的收益，对资本市场收益的期望值越来越高。投资者开始接受高风险产品后，产品结构呈现向高风险产品转移态势。但是随着中国股市的震荡，曾经套在理财产品头上的美丽光环时隐时现。每个人都希望只赚不赔，可那样的事情不存在。

随着中国股市从6000多点跌破2000点，天文数字的市值蒸发预示着千千万万投资者的梦想破灭，其中不乏把养老金和保命钱赔光的弱势群体。而开发和代销理财产品的银行往往被看成是刽子手而被视为替罪羊。2008年金融危机来临后，在香港，逾千名债券及相关产品的投资者举行游行示威，抗议银行误导他们购买有关金融产品，引起了广泛关注。

在内地，金融监管部门一再要求，银行在销售理财产品时一定不能承诺固定收益，但是有关银行违规销售理财产品的事件层出不穷。一些银行营销人员不向客户提醒风险，保证固定收益，甚至不出示条款与章程书面资料，利用银行信誉误导购买，客户签完合同甚至赔光血本之后都会觉得自己吃了银行的亏。东亚银行某分行在报纸上打出广告“紧跟‘港股直通车’热潮，首月30%固定年收益”，引起了客户诉讼。

在马蔚华看来，问题的关键不是理财产品出现了负收益，而是银行是否尽到了风险提示的责任。在售卖的时候，银行不能只告诉客户预期收益多少，而不把风险因素讲解清楚。银行一定要把两方面的东西都说到，让客户来决定买还是不买，这样他们才会为自己的行为负责。监管机构和银行必须要做的工作是培养投资者的风险意识。

理财业务的首要目标是实现财富的保值，要能给客户带来增值收益，积累财富。马蔚华也一直要求，招行以此为戒，在努力拓展中间业务的同时要充分做好风险提示以及前期投资者损失的安抚工作，切实维护自身声誉。

进入理财时代，银行一定要树立起客户责任感，从客户角度提供适合的理财产品。2008年资本市场的行情波动增大，招行的理财产品控制开始不断加强。招行对所有的理财产品进行风险定级，并对投资者进行风险承受能力测评，保证产品风险和投资者风险承受能力的匹配，将合适的产品推荐给合适的客户。

服务制胜：贴近寻常百姓（4）

在具体的营销策略上，鉴于资本市场的状况，招行的理财业务尽量少开发高风险产品，特别是避免出现销售的错误。理财产品每款产品从设计到销售至少要经过30道风控程序，客户经理对该产品认知考核过关后，才能去推介。交易完成后一周之内，客服监督部门要电话抽查10%-20%的客户以确认是否正确销售。

当前国内商业银行的创新业务、创新产品通常是有“牌”无“品”，产品的实际功能与品牌定位存在着较大的差距。银行相当于金融产品的超市，里面保险、信托、基金、证券、银行自己出的产品，品种非常多，包罗万象。然而，银行业开展的整体理财服务并没有让消费者完全满意，几乎所有银行网点都在销售五花八门的理财产品，光开放式基金各式各样的叫法就可能把人弄懵，一些银行卖理财产品像卖大白菜，把理财产品卖给所有客户。买还是不买？到底买什么？很多百姓难免有一头雾水的感觉。

以个人理财、公司理财等业务为例，银行通常只是提供理财计划的备选方案，而关键时刻还需要客户自己去作出判断，商业银行“代客理财”的专业性、职业性没有充分体现出来，这与国外银行存在本质的差别。另一方面，国内银行普遍采取承诺回报率的方式来吸引客户，而且还可能在让利政策上层层加码，理财业务在一定程度上变异成了银行“高息揽储”的工具，恰恰与银行降低存贷款比重的转型方向背道而驰，银行自身经营结构调整的实效也随之大打折扣。

银行销售的应该是一种整体的资产管理解决方案，而不是产品或产品的简单叠加，方案和产品完全是两种卖法。在理财时代如果沿用产品销售模式，粗放地进行营销，单向推介产品和宣讲产品收益率很容易让客户觉得银行是从自身利益出发在向其推销产品，而不是从客户的角度出发替他们选择合适的长期理财方案。这样银行很难取得客户完全的信任，客户也很难会将自己的资产完全交给银行打理。

处于战略调整中的招行也意识到了这个问题，因此马蔚华在“十变”中特别强调“要变粗放营销为精细营销”，这意味着招商银行在营销的“道”与“术”上都面临着调整。在明确了“蓝海”战略思路后，招商银行整合自身资源，从机制入手，紧密把握经济发展的脉搏，依靠市场，依托客户，以敏锐的洞察力发现蓝海，以团队的联动力营销蓝海，以高技术的金融产品挖掘蓝海。

服务制胜：贴近寻常百姓（5）

留住千万富翁：私人银行

所谓私人银行，是指商业银行面向社会富裕人士提供的，以财富管理为核心，专业化的一揽子金融服务。私人银行位于商业银行业务金字塔的塔尖，其以投资管理业务为基础，以高层次人才为支撑，以研究分析为手段，以专业化经营为特色，已成为当今国际知名银行的战略核心业务，这是整个社会的财富增长到今天，简单的储蓄和金融产品已经不能满足富人要求的一种必然产物。但国内银行要搞私人银行与外国银行间还有很大的差距：一是没有管理和经营的经验，二是没有跨国银行的全球网络优势，三是现有体制还不适应。

2007年8月，招商银行再次率先开办私人银行业务，在深圳、北京成立了私人银行中心，为客户提供高质量的个性化金融服务。以前，招商银行为了推销一卡通，会浩浩荡荡地在街头摆摊推销，然而在私人银行业务的推广中这种场面不会再见到了，重点将会是针对这些高端客户潜在需求推出的个性化的、高附加值的服务。

招商银行的私人银行业务门槛是1000万元。不过，一个拥有如此多资金的客户可能首先想到的是聘请全球化的投行负责境外投资，然后找一家券商或私募基金来配置人民币资产。国内银行在投资方面的限制仍然很多，在境外业务方面没有任何优势，比如在全球化投资方面，不如全球性投行经验丰富。招商银行私人银行的定位很清楚，就是做境内的在岸人民币业务，把本币业务做好、做精。

到2009年3月，招行的私人银行总数已经达到了7千户，客户管理的总资产已经超过1400亿元，这仅仅是在不到两年的时间里取得的，招行也因此被《欧洲货币》杂志评为“中国区最佳的私人银行”。随着金融危机的加剧，私人银行客户的投资更偏保守稳健，并且将过去的离岸业务转移回国内，选择人民币和亚洲市场投资，给了招行以进一

步拓展的空间。但是另一个问题由此出现：私人银行客户经理的缺乏。

从“金葵花”理财品牌创立之初，招商银行便在全行范围内推行了个人客户经理制，每一个高端客户都能得到专职的客户经理服务，为客户“量身定制”各种理财建议、理财产品组合，提供投资资讯，为客户进行中长期理财规划，在全国拥有超过1000名客户经理为“金葵花”客户提供服务。而私人银行业务对客户经理的要求更高，一种说法是要变成“私人银行家”才能胜任。

服务制胜：贴近寻常百姓（6）

中国的金融改革和人才培养刚刚起步，国内银行非常缺乏客户经理资源，指望从别人那里招到优秀的人才是不可能的，跳不出这个大环境的招行只好自己培养，而这又是一个成本很高的过程。

招行员工在成为高级客户经理前要能够胜任工作3年左右，这个培养周期不短，而且培养客户经理的数量很难快速增加。招行从原有的客户经理里挑选，把他们一批一批送到新加坡南洋理工学院培训，然后又从大学生里面招一批有潜质的大学生培养。招行北京分行从2001年就开始引入客户经理制度，如今也仅有200名对私客户经理。

由于数量少，招行有些客户经理几乎是以1:200的比例服务客户。这已经接近客户经理服务的极限，因此只有依赖电子沟通方式--电话、手机短信、电子邮件，才能保持一个月与每位客户联系一次的频率。

招行前端的客户关系与外资银行相比并不差，差的是具有高素质、全球视野的投资团队，做不到“全能私人银行”。美国花旗银行是全球银行客户管理的佼佼者，花旗银行选派最好的员工加强与客户的联系，高层管理人员不惜花费大量的时间拜访客户，对个人客户提供全面的各类服务，包括资产管理、保险、个人理财、咨询顾问，甚至旅游服务等。花旗银行已实现从出售产品向出售方案转变，客户不再是银行某一产品和服务的接受者，而是银行提供方案的订购者。花旗银行也不仅为客户提供单项产品和服务，而是客户的长期支持者与伙伴。

与花旗这样的行业巨人相比，招商银行的业务划分粗放，客户经理看上去无所不能，但在专项业务技能上又缺乏突出的专业优势。很多国外的私人银行家都在行业中工作了二十年甚至更长的时间，经历了长期工作和几轮经济周期的历练，经验、阅历都十分丰富，才能在

实际工作中准确地把握客户的需求，及时把这些信息提供给后台的产品团队，最终设计出符合客户需求的金融产品。

此外，规模和网点的不足也是制约招行私人业务发展的瓶颈。网点是银行试探、刺激、挖掘客户理财需求最好的平台之一，这一点电子手段不能取代。即便是不通过传统的网点，中高端客户也希望通过适当的人际沟通平台与银行进行沟通，只有通过不断地与人而不是网页和纸张的交流，他们才能信任银行的理财能力，才会将自己的资产放心交给银行管理。

要获得高端客户的欢心，招行只有不断完善增值服务体系吸引他们，努力为其提供尊享服务。比如在机场优先登机、高尔夫练习、健康服务等。比如无需电话预约，在大部分国内机场实现刷卡登机，让这些有钱人真正感受到不一样的服务水平。

在2009年的博鳌论坛，招行赞助主办的亚洲艺术沙龙受到了参会的各国嘉宾和媒体的关注，纷纷询问马蔚华是否对艺术有兴趣。马蔚华坦率回答：一方面是尽社会责任，同时也适应了私人银行客户的兴趣与需求。为了迎合高端客户的需求，招行开始在艺术品收藏鉴赏等陌生的领域试水。

首席营销官的魅力 (1)

首席营销官的魅力

为了企业发展四处奔走，甘当首席营销官。出众的社交能力和口才才是马蔚华个人魅力的来源，让他获得中外人士的一致推崇。

交游广泛，先对上话再谈业务

马蔚华是个十分重视品牌的银行家，不仅是其个人品牌还是招商银行的牌子。西装革履，风度儒雅，面带微笑，然而又易于打交道，这就是马蔚华给人的印象。在人大会议期间，马蔚华亲手替采访的记者办理进门卡手续，没见过这位行长的人会误将他当成秘书。

很多人把马蔚华誉为天生的销售人员，是那种“什么东西到他手中都可以卖出去”的禀赋。投资者眼中，他在回答问题、阐述卖点方面技巧一流。不知不觉中，他成了招行的首席推销员。

2001年，马蔚华入选了当年中国经济年度人物候选人，但马蔚华不想出这个名，想找关系争取拿下自己的名字。其时正逢招行准备在A股市场上市，秦晓对他说，评选不光是在评你，也是在评招行，你被选上还能省几千万元的广告费。于是马蔚华参加了活动，并从此经常性地出席一些社会活动，包括去大学演讲，宣传、介绍招行，应邀出任清华经管学院2004国际MBA班的班主任，成了清华、复旦、南大等多所大学的兼职教授。这种形式创造的广告价值也很大。担任了班主任后，马蔚华常常借来北京出差的机会到清华授课。马蔚华自己也承认喜欢与学生交流，原因在于与学生的互动经常能给自己一些启发。

每一次确定了战略方向，马蔚华便会身先士卒地担负起“首席执行官”的职责，把时间都投放在公司的战略上。

2003年8月招行全员营销信用卡活动，始于马蔚华的亲力亲为。马蔚华策划了招行向大连足球俱乐部发放信用卡的活动，还向北京大学EMBA学员授卡。马蔚华走访了各地的政府机构和大型国有企业，为

招商银行信用卡进行营销活动。行长身先士卒，由此掀起了全员营销信用卡的高潮。

2003年10月，招行在纽约举行美国代表处开业酒会。酒会上，马蔚华听说中国驻外使馆的工作人员在当地无法办理信用卡时，当即致电给信用卡中心让他们为驻外工作人员办理信用卡。回国后他又与外交部的有关部门沟通，亲自出面促成此事，推动数百名驻外工作人员拥有了招商银行信用卡。

做银行的不能仅仅只懂银行那点事。马蔚华平时的爱好很多，比如读书、看小说、听音乐、打高尔夫球等。因为一个银行行长需要同各方面的人打交道，所以需要具备各方面的知识。在众多的爱好中，他最想好好看一场电影，但由于工作忙一年能看一次就不错了。他每天下班回家花一个小时上网，除了国内外大事，也看看八卦新闻。对于娱乐节目“超级女声”，马蔚华笑言：“超女的PK模式很好，今后招行也要引进这种模式，激励员工。”

首席营销官的魅力 (2)

马蔚华交游极广。各路企业家、演艺人士，马蔚华的朋友遍及各行各业，但结交的大多数朋友圈都是招行的客户群。早在第一轮IT热时，马蔚华就已经与圈里的王志东、张朝阳等熟识，现在的IT新贵马云、李彦宏、马化腾等也早就是他的老朋友了。

银行也是企业，这个观念在中国才刚刚形成，马蔚华认为中国银行界要从成功的企业身上学习太多的东西，这便是他要和企业家们打成一片的原因。李嘉诚是马蔚华在商界中最佩服的人之一，尤其是李嘉诚对新鲜事物的好奇心以及旺盛的精力，一直是马蔚华学习的方向。

张瑞敏是马蔚华非常敬重的企业家，他对质量的追求让马蔚华尤为推崇。马蔚华曾经带着招行全体分行行长到海尔集团去学习。马蔚华坚信银行对质量的追求绝对不应该比制造行业的企业差。在银行的资产质量问题上，招行做得非常坚决，甚至不惜降低发展速度来提取准备金和处理不良资产。

柳传志也是马蔚华佩服的企业家，有两点让马蔚华尤其欣赏：一是柳传志原本一介书生，却很早就想到了企业的所有权结构问题，并且最终不动声色地解决了这个问题，这是很了不起的；二是能够激流勇退，把年轻人推到前面，是中国企业中少有的可以顺利完成接班的企业家。

马蔚华推掉过很多企业当独立董事的邀请，但最终答应了东软的刘积仁。马蔚华这样做有两个目的：一是东软是走在IT业前面的企业，而IT水平是银行发展动力和竞争力的重要标志，作为一个现代商业银行的行长需要了解IT的最新状况，对IT对企业的作用要有最新的认识；第二，招行要学习软件企业在管理和经营上的经验。马蔚华认为只有深入进去，才能搞得清楚。

现在银行的角色变换了，招行要成为企业财务部的外延。这些成功企业的思想和经验，对招行这个市场化晚、管理水平低的行业有着很大的借鉴意义。“物以类聚，人以群分”，马蔚华相信与优秀企业在一起的银行也一定不会太差。

面对越来越多的全球客户和伙伴，如果只会开门见山地拉存款，促贷款，上来就单刀直入谈合作，可能就没有人感兴趣。马蔚华说：“你要人家接受你，你就要对得上话才行，下一步才是做业务。”银行家不应该是一个只懂金融的人，不能因为自己身处银行就只去研究银行，必须跟谁都能交流，这样才有足够的视野。

一次马蔚华到法国阿尔卡特总部“拉客户”的时候，对于这家中国的“小字辈”银行，这家世界级电信巨头的总裁似乎并没有表现出很大的兴趣。但随着话题的发散，一个关于3G的话题彻底改变了他的态度。马蔚华在通信行业中有着众多的朋友，包括香港和记黄埔的老板李嘉诚，这让他面对3G的问题显得游刃有余。法国人的态度就此完全转变，在交流结束后甚至坚持冒着小雨送马蔚华上车。

首席营销官的魅力 (3)

在美国摩根大通银行访问时，马蔚华与董事长哈尔森进行了长谈，话题并不是金融而是漫无边际的神侃，从中国银行改革开始，扯到了三峡问题，谈起了环保，谈起了计划生育政策，几乎就要从中午谈到晚上。马蔚华增加了一位新朋友，就是这位国际顶级的银行家，而马蔚华视野之宽着实令哈尔森吃惊。

在中国，银行很多年来一直没有客户的概念。但马蔚华认为这是招商银行作为真正的商业银行、作为一家真正的企业所必须拥有的素质，“招行的客户在哪里，招行的知识和眼界就要到哪里”。

企业的客户与伙伴的优秀程度，往往决定了一个企业的档次，而企业家的朋友圈子也往往会决定企业家的视野和资源。马蔚华正在为招商银行设定更高的目标，而他对自己朋友圈子的扩展也不会停滞不前。即使在两会上，他也要见缝插针地为招商银行营销一把，因为会上好多代表都是招行的大客户。

扩张之路，成长的?问（1）

扩张之路，成长的学问

资本决定规模，先天弱小的招商银行必须在国内外巨头的压迫下迅速壮大自己。不惜千金引进神秘外援，并购同行增加业务，苦心经营进行扩张。

布局全国，编织网络

相比于其他商业银行，招行的地理战略布局显然技高一筹，因为他们认识到中国经济增长的龙头集中于珠江三角洲、长江三角洲和环渤海地区这三个地区，只要抓住这三个地区的客户，就等于把握了中国未来的财富源头，这就比其他商业银行到处圈地、投入重金搞场地建设要优势得多。招商银行宁愿不去西部的省会去开分行，也要把开分行的指标放在长三角、珠三角的二三线城市，以抢占这些地区的市场。

作为中小型银行，招行的分行没有国有银行那么多，但把网点建立在经济最发达的地区，每一个网点都体现效益，就比其他银行的效益高。

在90年代初，浦东迎来了改革开放的春风，迅速成为中国经济新的增长点。而此时，意欲冲向全国的招商银行也把发展的眼光瞄准了作为全国经济和航运中心的上海。董事长袁庚在看望率团到香港招商引资的上海市长朱镕基时，就向他汇报了招商局准备在浦东投资的几个项目，还提出了招商银行想在上海设分行的打算。朱镕基听了当即就表示支持，不过提出这家分行一定要放在浦东。

得到了朱镕基的首肯，招行打破了区域性股份制商业银行不能在异地省市开设分行的禁锢，在上海设立了其第一家异地分行，并成为第一家将分行设在浦东新区的商业银行。此时的浦东还是乡下地方，对于上海人来说“宁要浦西一张床，不要浦东一间房”是这个时期的真理。为了找到一个能够办公的地方，六十多岁的行长马祖辉找到了几

间偏僻的仓库作为最早的办公场地，又租了延安东路联谊大厦90多平米的楼面，作为浦西的营业处。

然而，眼看着时间一天天地过去，招行上报央行的关于设立异地分行的申请始终没能批下来，倒是央行上海分行私下里批准招行先行试营业。于是，招商银行上海分行于1991年4月悄悄开始了试营业。开张不能举办开业典礼，没有人知晓，也就没有客户。行长的一位老朋友特意在试营业当天前来祝贺，一笔10万元的存款让招行上海分行开了张。

扩张之路，成长的学问（2）

联谊大厦算是当时比较好的写字楼，办公条件仍然十分简陋，要根电话线都很难。没有电脑，收发传真通过物业公司，古老的算盘仍有用武之地。行里唯一的一辆车也是从外单位借的，行长跟着员工一起卸车搬货。

刚刚开办时，招行被人戏称为“看不见的银行”，业务覆盖面之小从中可见一斑。招商银行至1991年底，总资产仅为65.5亿元，资本金仅4亿元，信誉度也远不及早已在上海开设分行的国有大银行。为了改变这一尴尬局面，上海分行开始在服务方式上进行突破。首先推出了上门服务，一改银行“朝南坐”的姿态，主动上门为企业办理结算、票据传递等业务；其次是推出了异地快速汇款，利用传真，将原来需要三天的进账时间缩短到半天，另外还开发了种类多样的存款。优质多样的服务为上海分行赢得了广泛的客户群，连中信水道公司也选择了招行，而非自己集团的金融机构。

在客户开发方面，上海分行从交通企业下手，以交通部的公路委托贷款为主打项目方向，将业务范围逐步辐射到了整个华东地区，并且实现了当年筹建、当年开业、当年盈利近1000万元的良好业绩。为了尽快做大，分行充分发挥招商银行股份制商业银行的特色，进行扩股增资变相招募股东：名义上是为总行招股，分配则按上海的收益。招募了15家股东，募资1亿元，占扩股后总股本的47.62%。这一企业参股银行方式不仅把这些“重量级”的股东的利益与招行捆绑在了一起，而且还给招行带来了大批客户，进一步增强了实力。

经过数年的发展，招行的营业网点已覆盖整个上海市区，开设支行50家，离行式自助银行48家。截止2008年11月末，招行上海分行全折人民币自营存款余额达1303亿元，创历史同期最高水平。储蓄总额超过了几家总部在上海的大行。

除招行信用卡总部早已落户上海外，2008年招商银行金融租赁公司正式在沪开业，招商银行上海大厦也将于2009年建成。招行小额信贷中心也落地距上海不远的苏州。事实上，早在2005年马蔚华就隐约透露，招行将有更多的业务在上海发展。随后几年，关于招行总部将迁至上海的传言不断。

招行总部迁往上海，显然是深圳政府不愿看到的局面。据财经杂志报道，为了将招行挽留在深圳，深圳市政府进行了多方努力，并将科技园的一块地皮奉送招行以兴建研发中心。上海不是出创业英雄的地方，但是桃子落地的地方。

扩张之路，成长的学问（3）

在招商银行全国各地分行，由于招行服务比较好，很多客户慕名而来，这就使业务量剧增。但网点发展的速度跟不上业务发展的速度，主要是建设网点还需要监管当局的审批，而这种审批的计划赶不上招行业务发展的需要。招商银行的对策是在加快网点布局的同时，加快自助银行建设，提高客户服务能力。2006年自助银行交易笔数达10800万笔，相当于现有网点数量扩张了1.6倍。仅2007年就新建近200家离行式自助银行，一定意义上缓解了柜面的压力，提高了对客户的服务能力。

网点过少，虽然可以通过一网通打破空间、时间的限制，但对于大部分消费者，特别是偿还信用卡费用的人经常要到处寻找招行网点或柜员机，造成了很多不便。在海南及中西部等没有招行的省区，很多慕名寻找招行的人只能望“行”兴叹。

在传统的存储和支付时代，银行客户更愿意利用电子渠道，以减少去网点的次数。但是在理财服务时代，银行和客户之间的人际沟通就显得更重要。客户不来网点对招行而言未必是好事，为此可能会丧失与客户的沟通机会，进而失去市场机会。

2009年5月，为促进股份制商业银行、城市商业银行更好发展，增强银行服务辐射功能，银监会对其分支机构的市场准入政策进行调整。根据调整后的政策，符合条件的商业银行在相关地域范围下设分支机构不再受数量指标控制，并强调银行自我约束、科学规划、合理布局并可持续发展。这意味着，招商银行有望逐步解决多年来困扰发展的网点问题，众多手持招行信用卡的人们有福了。

如鱼得水，转战资本市场（1）

如鱼得水，转战资本市场

上市是加强管理的催化剂和增加资本的必由之路，马蔚华以卓越管理和优良业绩轻松跨越这一门槛，以此为契机在资本市场纵横捭阖。

公开上市，应对挑战

上市一词，是中国最近二十年使用频率最高的词汇之一。上市是银行业的重要方向，对于中国的商业银行来说，上市既可以解决历史遗留问题，又能促使与国际接轨，同时可以提高银行管理水平。从全球证券市场来看，金融企业上市已成为一种普遍趋势。在纽约证券交易所上市的金融服务类公司有900多家，东京交易所160多家，香港也有40多家。

一般而言，银行上市的目的在于：一是增强资本实力，这是银行上市后最明显的优势。二是完善企业治理结构，这是银行上市后实现成长的更为关键的因素。银行上市能够有效地避免合伙制所有权与管理权不分带来的各种弊端，使公司具有更大的稳定性和更长的延续性。三是增强银行资产的流动性，有利于银行重组。四是提高经营效率，上市公司在吸纳优秀管理人才方面的优势，有利于银行经营效率的提高。

招商银行遇到的最主要矛盾就是资本约束。招行诞生十多年来进行了3次增资扩股，资本金增加了很多，但是其资产规模增长得更快，再发展下去资本充足率就会捉襟见肘。特别是亚洲金融危机以后招行沉淀了大量的不良资产，也是发展的一个很大的包袱，这些问题很难单靠自身发展来解决。融资上市通过资本市场募集资金，是提高资本充足率的最好方式。

放眼国内，三家上市银行深发展、浦发和民生银行正是通过上市途径提高了资本充足率。如浦发银行上市募集资金40亿元，资本充足

率由上市前的8.88%提高到上市后的19%，民生银行上市筹集40.9亿元，资本充足率由上市前的10.48%提高到上市后的21.3%。

自从1991年深圳发展银行上市以来，国内银行上市一直受到严格限制，直至1999年末，上海浦东发展银行成为政策解冻后的第一家上市商业银行。这激起了马蔚华和招行人的紧迫感，招行内部对于上市方案、上市地点展开了热烈讨论。

如鱼得水，转战资本市场（2）

此时正值网络泡沫的高潮期，招行的网上银行业务也名声鹊起。董事会有人提出把网上业务切出来去美国纳斯达克上市。一时各方面呈现很高的积极性，并作出了相关的决议。马蔚华觉得也是好事，但心存疑虑，网上银行分拆很难，业务都在一块儿，能分拆出去吗？

马蔚华认真琢磨后，提出了网上银行的法人地位不明、收入来源无法确定以及关联交易无法解决等要害问题，原来的推动者最终却不能回答马蔚华提出的这几个疑问。为求解这些问题，他到国外作了认真细致的考察。在香港接触国际上的投资银行，给他们提了几个问题：分拆后的法人地位怎么确立？财务怎么核算？将来网上银行的客户除了招行还能有别的客户吗？对方的回答很难使马蔚华满意。马蔚华带着这个问题又去访问了美国几家银行，美国的情况表明，网络银行最好的不是分拆，而是传统银行加网络技术。

依据自己在国外的所见、所闻、所思，他认定纯粹的网上银行迄无成功范例，“水泥加鼠标”还是目前阶段最优的运作方式，下决心向董事会提出放弃这个计划。在他有理有据的说服下，分拆上市计划搁置。马蔚华后来说，如果分拆上市，很可能会像网络股一样跌得一塌糊涂，最后还会影响整体上市。

此时马蔚华自己有了一个想法，招行要构筑一个统一的金融平台去上市。当时，招行除了商业银行业务，还搞了非商业银行业务，持股招商证券和长城证券，并涉及基金管理业务。同时，还有好几家保险公司在和招行谈合资保险公司。虽说统一金融平台上市有政策障碍，但是如果通过特殊申请和安排，政策限制未尝不能让路。

这个设想听起来也不错，成功的话招行将成为一家综合性的上市金融公司，在国内金融界独树一帜，但是这个理想却因新任董事长秦晓的力阻而只得放弃。

如鱼得水，转战资本市场（3）

低调慎言的秦晓如今知名度不如马蔚华，但是他的名字往往隐身于招商局集团下属公司负责人的光环之后，如为人们所关注的马蔚华、平安保险董事长兼总经理马明哲、中集公司总裁麦伯良等。

秦晓山西吕梁人，下过乡插过队，早年读矿业学院，后期投身金融，握有英国剑桥大学经济学博士学位。在中国国际信托投资公司15年，他一步步从基层做起，当上总经理、中信实业银行董事长，2001年初由中信集团副董事长调任招商局集团董事长和招商银行董事长。此时，历史上两度辉煌的招商局集团受亚洲金融危机影响元气大伤，总负债235.6亿港元，净利润0.44亿港元，不良资产近50亿港元，经常性现金流不足以支付债务利息。集团经常性的现金收入和经常性的现金支出有8个亿。

外表谦和的秦晓崇尚简单的生活，不愿活得太累，自称是个不精于算计的人。他的爱好是烟和围棋，获得日本棋院授予的业余五段头衔。上任后，秦晓对集团公司资产进行大刀阔斧的重组，目标是把招商局的交通基建、金融、地产和物流4大核心产业都发展成上市公司，专业化经营，招商局集团作为母公司来控股管理。

秦晓强调总部对子公司的控制权与管理权。他的观点是，不要奢谈某个人对一个企业有多大的影响力，所有的权力和影响力都应该是被制度赋予的。他到任后不久，听了情况介绍后坚决不同意招行以“全金融”概念上市，一定要将非商业银行业务和招行剥离开，后者单独上市。

此前，秦晓并未就此与马蔚华沟通过，马蔚华自然非常惊诧。此后私下里秦晓和马蔚华谈了多次，摆出的理由是：其一，搞“全金融”不确定性太大；其二，目前为止，市场看不到招行统一金融平台的优势在哪里，相反，把证券和保险拉进来倒有可能降低市场对招行商业银行业务的评价，与其这样还不如把几家分开独立上市更好；其三，

如果不抓紧时机将不良资产一并剥离上市，不良资产越积越多，日后难以消化，原来招行所取得的成绩都不能得到巩固。

这场说服工作相当困难，但最终秦晓说通了马蔚华。2000年6月，招商银行正式申请上市并进入辅导期。

品牌效应：能否成为百年老店（1）

品牌效应：能否成为百年老店

商业银行在中国刚刚兴起，铸就品牌的任务格外艰难。尊重不仅源于实力和地位，更来自肩负的社会责任和使命。

文化，让员工自觉自愿

银行是个高风险的行业，招行取得如此的成绩，既能把风险降到最低，又能创造更多的回报，关键就在于制度和文化，制度需要不断创新、不断发展，文化需要不断地充实，不断地被员工接受。

制度是属于认识的范畴，世界上任何先进的制度都可以效仿，再好的制度随着时间的发展都可以滞后，所以需要不断创新，不断发展。由于认识落后于实践，制度永远是落后于银行发展的，永远是被动的，也永远是有漏洞的。在银行这个特殊的行业，建立让员工自觉执行制度的企业文化，与建立制度同等重要。

文化是一个企业内在的东西，是企业的核心竞争力，是别人难以模仿和复制的。马蔚华觉得招行能取得真正成功，关键就在于企业文化。招行与生俱来的文化基因，使这家银行凸显出市场性、成长性和稳定性，这是招行有别于其他银行的根本特点。

风险文化也是招行企业文化的一部分。防范风险首先要有制度，制度是滞后的，也是被动的，是有漏洞的，文化则是一种习惯，一种理念，招行把银行风险量化到每一个人，一个银行的好坏和自己的得失相联系，员工就会自觉地去防范风险。这样的企业文化是一种商业文化。

在招行的风险管理中，强调要让员工明白不良资产的产生关系到所有人的利益，产生切肤之痛，这种关联形成了风险文化的基础。招行一直在通过制度把风险量化到每一个人的同时，也把风险的概念固化在员工的头脑中。企业文化实际上是让员工把自己的价值和整个银行的成长、银行的发展连在一起，把银行的损失当作自己的损失，把

银行的发展当作自己价值实现的寄托。自觉行为会减少很多管理成本、监管成本，最终实现利益最大化。当员工能够自觉这样做的时候，制度也会最大限度地被执行。

光有制度而没有与之平衡的企业文化，制度等于没有。一个开放的企业文化恰恰是对严谨制度的最好平衡和补充。

品牌效应：能否成为百年老店（2）

在理念上，招行于2003年年中确定了“一三五”经营理念（也称“一三五铁律”），用以统率全行的经营活动，即“一个协调”：坚持效益、质量、规模协调发展；“三个理性”：理性对待市场、理性对待同业、理性对待自己；“五大关系”：把握好管理与发展、质量与效益、眼前利益与长远利益、股东、客户与员工、制度与文化建设的关系。为推动企业文化建设，2003年，招行企业文化建设工作启动，马蔚华亲自挂帅。2004年，招行企业文化中心成立，该项工作被提到相当重要的地位。

在企业不断创新和生长过程中的一个拦路虎是大企业病。企业规模大了，组织层级多了，容易孳生这种病。招行一直与这只拦路虎做斗争，探索出独门秘技，建立诊断和考核机制，就是其中之一。得了大企业病，并不可怕，可怕的是不知不觉，自我感觉良好。

招行的诊断机制是建设问题发现机制，及时发现组织中存在的问题。在招行，主要通过5个渠道进行自我纠错，消除自满情绪：一是每年的稽核检查，二是关注客户的反应，三是监管当局的审计检查，四是中介机构的审计监督和新闻媒体的批评，五是员工的意见和建议。招行还建立了员工意见反馈机制，建有专门的网站——招行文化网。所有员工可以上网匿名、也可以实名发表各种批评建议。

招行特别注重危机文化，荣誉面前自觉反思与自省。企业文化理念里的招银精神，第一位就是自省，永远要看到自己的差距和不足。要求自己理性地对待市场、理性地对待同业、理性地对待自己，这是招行一贯的理念。

马蔚华注重反省自己的不足。面对招商银行这么多年获得的种种好评和荣誉始终保持着冷静，对于溢美之词会自己调侃一下，一笑而过。他对员工所有的意见都会注意，并要求涉及的部门及时处理，还充分利用一切可能的机会激发招行员工的危机意识和集体自豪感。

2003年，有员工在内部网上发了一篇名为《招行向何处去》的盛世危言，马蔚华看到后当天就召开行务会，对照检讨，在全行印发了这篇文章，还对这个员工进行了奖励。

2007年4月8日，招商银行二十周年行庆，这原本是一个大家欢天喜地庆祝，回顾过去辉煌的时候，马蔚华在全行5000人的视频会议上却没有过多地讲招行过去的成绩，而是重点讲了现在招行所面临的危机，分析招行在三个方面、二十二个问题上的差距，希望大家能从中有所感悟，受到启发，这在行内引起了不小的震动。

品牌效应：能否成为百年老店（3）

一张卡捐一块钱，履行社会责任

在业务快速发展的同时，招行的社会影响力也大大提升，先后被国内外权威媒体和有关部门评为“中国本土最佳商业银行”、“中国最受尊敬企业”、“中国上市公司领导力20强”、“中国10强上市公司”等。

招商银行的发展不仅是招行员工自己的努力，而且与全社会的支持、关爱、鼓励分不开。作为一家银行不仅要为股东、为客户服务，更应该想到承载自身生存和发展的社会。如今，马蔚华更多地把精力集中在公益事业、人力资源和公司业务转型方面。他认为“源于社会，回报社会”的企业精神是招商银行必须一直秉承的品牌理念。

自1994年以来，招行积极参与了云南扶贫、捐资助学、抗击非典、赈灾捐助等一系列社会公益活动，将“企业社会责任”的理念延伸至扶贫、教育、环境保护、公共卫生等众多领域，为各种公益事业累计捐款人民币5000多万元，员工捐款1000多万。先后被中国红十字会总会、民政部授予“中国红十字博爱奖章”和“爱心捐助奖”，并连续七次荣获“中国最受尊敬企业”称号。

招商银行在中国儿童少年基金会下设立“金葵花儿童成长基金”，帮助那些潜质优秀、生活贫困的儿童点燃梦想，种下希望。这一点也与马蔚华提倡的“尊重、关爱、分享”人本理念一脉相承。借助发行VISA奥运卡的机会，招商银行联合中国青少年发展基金会，成立希望工程-招商银行“马蔚华和马蔚华的2008”专项慈善基金，致力于发展希望小学的体育事业。

我国农村小学普遍缺乏体育锻炼设施。调研发现，在体育器材方面，农村学校的体育器材达标率仅为39.1%，村教学点仅为34%，学生每天参加1小时体育活动的要求难以落实。对100所希望小学的调查表明，有72所学校体育器材不具备或不健全。

2007年3月，招商银行开始行动，为贫困地区的小学生能拥有一片操场助一臂之力。迄今为止，“爱心操场，红动中国”体育慈善基金已为超过1000所希望小学捐建了操场，捐赠了体育器材，招行还组织上千人次的员工志愿者前往希望小学进行体育支教。

拿招商银行的专项体育慈善基金为例，从2007年3月27日奥运倒计时500天起，招商银行向公众承诺每发一张信用卡，就向慈善基金捐1元钱，招行信用卡用户每成功完成一笔信用卡消费交易，招行就向基金捐1分钱善款。截至2008年6月1日，历时15个月的活动共募集善款人民币1866多万元。

品牌效应：能否成为百年老店（4）

2008年11月1日晚，李连杰的壹基金基金会举行典范工程揭幕盛典，马蔚华在会上介绍了全新的公益慈善方式：办理一张卡捐献一块钱，消费一张卡捐一毛钱，这样就把持卡人和银行、商户连接在一个平台上，使招行的公益事业的平台延伸得更加广阔。招行的公益事业把招行对社会每一个人的关爱理念同银行的业务联系在一起，能够通过业务自然地把关爱传递到招行每一个客户，而且通过每一个客户传递到社会的方方面面，让每一个人都能够随时随地地、非常方便地体现这种关爱。

2007年9月，招商银行正式发布其成立二十年来首份社会责任(CSR)报告，报告的引人注目之处在于这是中国企业社会责任同盟(CFCSR)成立一年以来的首份报告，作为同盟的发起单位之一，招商银行这份报告的示范作用备受瞩目。

中国企业社会责任同盟是由十一家具有良好社会责任感的优秀企业共同发起成立的公益组织，旨在凝聚企业力量，推广企业社会责任理念，推动中国企业社会责任的发展。目前同盟汇集了招商银行、万科、平安保险、TCL、均瑶、南方报业、《中国企业家》、人民日报大业传媒、腾讯、IBM、诺基亚、思科、惠普等大型企业和媒体，并且还在不断发展壮大。企业和社会责任方面的积极参与，不仅会增加整个社会的福利，而且可以提升企业的可持续发展能力。

社会责任内容相当庞杂，它包含着产品质量、员工福利、公益慈善、环境保护、反腐败等多个领域的内容，在国外，已经形成了一套详细而科学的量化体系，每年都有独立的评估机构对各大企业综合打分，成为衡量企业领导力和诚信度的重要指标。

现实的情况是，世界上的跨国企业的社会责任早就做得很好了，而中国的企业是刚刚开始做这件事。中国的企业要想进入国际社会，要想和国际企业取得同等的地位，就得补社会责任这一课。马蔚华作

出精辟的判断：“招行处在一个科学发展、和谐发展、共同发展的时代。企业竞争与社会责任，从来没有像今天的中国那样结合得如此紧密。”他进而指出：“虽然企业的社会责任不是靠发布报告报告出来的，但定时发布社会责任报告已经成为全球3000多家大企业的惯例，已经成为企业履行社会责任的一种标杆、一面镜子。”

企业社会责任有很丰富的内涵，招行将“责任”分为股东回报、客户服务、社会回馈、员工关爱四个部分，阐述了招商银行的社会责任价值体系，全面梳理了招行在履行社会责任道路上的重要举措和具体做法。招行希望借企业社会责任报告的发布，增强与各界交流，共同推动中国的企业社会责任事业。

品牌效应：能否成为百年老店（5）

招行能够成为最具活力的商业银行、能成为最注重社会责任的企业，这都和招行的先天条件分不开，招行如今展现出来的良好的社会形象是发自企业内心的形象，不是马蔚华或者哪一个人能够改变的，所以将来不管谁执掌这个企业，招行都会按照原有的体系继续前进。这些制度不会因为人事更迭而退化，马蔚华相信通过不断的摸索，招行会做得越来越好。

自1998年以来，招行累计直接向云南楚雄彝族自治州的武定、永仁两县投入扶贫资金1457万元，员工自发捐款近1000万元，在两县兴建招银希望小学13所，资助贫困大学生69人。2000年4月，招行首批扶贫挂职干部之一、永仁县挂职副县长臧金贵在偏远山区检查希望小学援建工程时发作高血压急性脑出血去世，年仅49岁。追悼会那一天，县里的人们自发地去给他送行，场面非常感人。

2008年，汶川地震发生后招商银行迅速做出行动，一周内全行上下累积为灾区捐款突破1600万，并第一时间与青基会发起“希望工程紧急救灾劝募行动”。截至9月30日，通过短信、电话、网上银行、信用卡商城等渠道汇聚招行信用卡千万持卡人的力量共募款1838万元，捐建7所抗震希望小学，第一所抗震希望小学于地震发生后不足一个月即在四川绵竹落成启用。

招商银行的实践表明，企业在社会责任方面的积极参与，不仅会增加整个社会的福利，而且可以提升企业的可持续发展能力。它有助于员工树立正确的人生观、价值观和责任意识，有助于增强企业的荣誉感、归属感和自豪感，有助于增强团队的协作能力和凝聚力。同时，企业履行社会责任所表现出的人文关怀和服务，又会无形地渗透到经营管理的每一个环节，成为企业道德和价值理念的重要组成部分。

练好内功，不惧国际化（1）

练好内功，不惧国际化

中国银行业全面对外开放，狼来了怎么办？练好本领再打狼。马蔚华率领招商银行双重出击，在海外以成长赢得喝彩，在本土以实力获得空间。

外资来了，中国银行有戏吗？

如果说党的十一届三中全会后所实行的改革开放是中国的“第一次大开放”，那么加入WTO，则是中国的“第二次大开放”，而且是一次全方位的开放。按中国向世贸组织承诺的金融服务业“准入”时间表，从2004年起，在北京地区注册的外资银行分行经过批准，可以“向中国企业提供人民币业务服务”。从2006年起，中国政府将取消地域限制，允许外资金融机构向所有中国客户提供服务。

和国际上著名的银行相比，国有银行的差距是相当明显的。根据巴塞尔协议，商业银行的资本充足率不得低于8%，世界上最大的20家银行的资本充足率平均为11.52%。按照2000年9月统计，工商银行的资本充足率为4.57%，农业银行为1.44%，建设银行为3.79%，只有中国银行达到8.5%。

除了在资产质量和信誉上的差距之外，外资银行的商业服务功能也全面超过国有银行。外资银行大多实行混业经营，集商业银行、投资、证券、保险于一身。与严格分业管理的中资银行相比，它们可以为客户提供更为全面的金融服务，满足客户多元化的业务要求。由于外资银行在信誉和服务质量上都比国有银行高出一筹，一旦允许他们经营人民币业务必然会与中资银行展开激烈的优质客户争夺战。招行有些所谓创新的东西在国外已用了几十年，门户开放以后在国际大市场中就称不上创新。

中资银行尤其是国有商业银行的历史包袱沉重，不良贷款比例较高，盈利能力较低，在贷款规模、投向、投量、结构以及时限控制等

方面都会受到非市场因素的限制和压力。相反，外资银行没有行政干预，没有债务负担，资金后备力量雄厚，许多外资大银行信誉良好，能够按照市场规律灵活运作，必然会对中资银行形成很大的压力。

练好内功，不惧国际化（2）

困境中的国有银行在艰难地实现转型。天文数字的不良资产仍在继续剥离，但是缺乏资金。1998年国家剥离了四家银行近1.4万亿元的不良贷款，结果这个数目的不良资产在剥离了不到四年后又回来了。2001年，中国金融机构的不良贷款占总资产比例，官方表述是25%，国际评级机构的数据少则40%，多则在50%以上。2003年末，境内银行的主要金融机构平均不良率为17.8%，其中国有独资银行和政策性银行分别是20.36和17.39%，股份制银行也达到了7.92%，和发达国家差距甚大。有人说，中国的大型银行就技术上而言早已破产。

中国的金融改革关起门来自己能不能改好？对于这个问题目前还没有绝对的答案。对持赞成观点的人来说，最有利的例子就是招商银行。招行没有引进境外战略投资者，但它的绩效各方面都很好。这没有错，但是个案或者特例并不能够代表整体的情况。

依靠政府财政继续注资几乎没有多大可能，这个黑洞已经吞噬了大量的资金。另一条途径是通过国内股市补充资本金，但一来中国资本市场的容量太小，二来中国股市已经被过度投机折腾得奄奄一息。所以只剩下一条唯一途径，即通过引进境外战略投资者来注资，达到在海外上市获得新生存空间的目的。

2004年3月，温家宝总理主持召开国务院第42次常务会议，研究部署中国银行、中国建设银行股份制改造试点的有关工作，提出用三年左右时间将两家试点银行改造成为具有国际竞争力的现代股份制商业银行。在全国人大十届二次会议记者招待会上，温家宝表示：“这次改革是背水一战，只能成功，不能失败。”

伴随着国企改革的基本完成，金融体系原来支持国企改革的使命完成了，需要寻求和确定自己的改革目标。政府决定启动国有商业银行改革，动用宝贵的外汇储备于2003年12月为中国银行注资225亿美元，为中国建设银行注资200亿美元，2005年4月为中国工商银行注资

150亿美元，然后相继将这三家中国最大的银行的部分股权低价卖给外国投资者，经外商改善金融企业治理结构，提高金融企业经营管理水平。

事情在开始时并不顺利。由于对国有银行的前景不甚乐观，一些国内知名企业拒绝了1元1股的初始投资资格，境外投资者的积极性也不高。经过多方艰苦工作，终于在上市前引进美国银行和淡马锡公司为战略投资者。

练好内功，不惧国际化（3）

2006年，四家国有银行先后进行了股份制改革，迅速剥离了不良资产，建立了现代银行制度，通过资本市场筹集资本金合计达人民币4311亿元，资本充足率大幅度提高。同期据不完全统计，中国至少有6家股份制商业银行和5家城市商业银行引入了外国投资者，几乎每家银行出售的股权比例都接近20%。

从交通银行到建设银行、中国银行，再到工商银行，2005年6月以来，国有商业银行的上市在全球资本市场上掀起一场银行融资的狂飙。交通银行资产规模最小，又是国有银行中最早的股份制银行，试水者的角色自然落到它的身上。交行21.59亿美元、建行92.28亿美元、中行112亿美元，筹资规模不断刷新，而工行有望以200亿美元的融资额，创全球有史以来IPO最大规模。

2006年，美国高盛集团、德国安联集团及美国运通公司出资37.8亿美元入股工商银行，收购工行10%的股份，收购价格1.16元。上市后，按照2007年1月4日盘中价格6.77元计算，市值最高达到2755亿元，三家外资公司净赚2460亿元人民币，不到一年时间投资收益9.3倍。有人认为，加上其他商业银行的上市，外国投资者因此轻取5000亿元的天文数字巨利。

让外汇储备为国有银行救急、洋人廉价入股两件事激起社会一片质疑之声。为国有银行救急相当于政府在投放基础货币之后再投放一次，于法于理均有不合。外资入股的价格是贵还是便宜？从被入股的银行在中国经济生活中的控制力和市场影响力来看，几十亿美元的价格太便宜了。仅工商银行就在国内拥有2.2万个网点，控制着中国银行业近20%的资产。入股将给予外国投资者一个极大的共享影响力的机会，让它们可以分享中国金融业潜在的爆炸式增长。在中国，由于监管当局对银行业的准入进行管制，银行特许权本身也有很大的价值。国有商业银行因国家提供巨额财力进行资产重组而大幅度提升了股权

价值，在向境外战略投资者出售股权时，却没有对无形资产进行评估和计算。

执行者也有他们的理由。在银行改革唯一的注资、上市路径中，清除不良贷款成为解开一切麻烦的关键。坏帐不解决，历史遗留问题不解决，要让国有银行按照市场规则去运行，谈何容易？很多事情并不是银行自己搞坏的，多年的政策性贷款才是主因，因此由政府一次性买单成为首选。四大行的引资原则是保持国有绝对控股、提供先进技术、回避竞争、出价要明显高于净资产，仅就这点而言达到了目标。

练好内功，不惧国际化（4）

国有银行希冀通过引进战略投资者来全面提升银行管理水平的愿望，今天看来并不现实。通过双方在风险管理、公司治理、信用卡、个人银行业务以及信息技术等领域的合作，国内银行的确学到了一点知识，但从整体实施效果来看双方都对彼此的表现感到失望。由于不熟悉中国国情，外资顾问们无法帮助中国同行解决实际难题，外资机构也对难以影响银行业务感到失望。

严格来讲，与其说四大国有银行是商业银行还不如说是政府的行政机构。银行不是政府机关，仍旧以组织身份来确定对人才在重要岗位的使用，对海外投资者来说，是永远也不会理解的一件事情。在海外上市的建行和交行的原行长会因为中央的一纸调令各赴新任，在国际投资者中弄得沸沸扬扬，按他们的理解董事长的变动不应该是这种程序。

改革给四大行的确带来了变化，尤其是绩效考核的压力十分明显了。现在每个员工头上的业务量都比较大，每个人都得想方设法完成考核指标，否则收入都会受到影响。随着年轻大学生的进入，员工素质迅速提高，而整体的知识化水平也在明显提高。为吸收存款，各家银行不惜重金布网点、投巨资、增人员，使出浑身解数。中国银行业始终没有放弃大力吸收存款这条铁律，并采取各种措施，才使得在金融风暴来临后拥有足够的弹药。

收购永隆，国际化的练兵场

招商银行总部设在深圳，但在与深圳仅一箭之隔的香港却只有一间分行。2002年8月28日，招商银行香港分行正式开业，这是大陆上市银行在境外设立的第一家营业性分支机构，标志着招商银行的国际化战略迈出了实质性的第一步。2006年，招商银行以266倍的公开招股认购倍数，开创内地银行股在香港上市的新纪录。

一般来讲，内地银行国际化无非两种路径，一是设立海外分行，二是收购当地银行。业内人士认为，设立分行虽然稳健，但见效很慢。在香港上市的中行、建行、工行、交行、招行及中信六家中资银行中，招行的香港业务起步最晚，也最弱。2007年底招行在香港开设了分行，只有一个网点、72名雇员和195亿元资产，这同该行在国内的570个网点形成了悬殊对比。由于网点、渠道及人才的限制，仅开展“两地一卡通”等零售业务和一些公司业务。

练好内功，不惧国际化（5）

永隆银行是香港的一家小银行，截至2007年底名列香港第四大本地独立银行，在香港银行业中排名第十，拥有总资产930亿港元、总贷款419亿港元以及总存款705亿港元，市场占有率分别为0.9%、1.5%以及1.2%。旗下拥有保险、财务、证券、信托、期货等多家子公司，业务范围涵盖多个领域。2008年5月，马蔚华执掌的招商银行以193亿港元收购永隆银行53.1%的股份，创下了过去7年来香港银行业最昂贵的一次收购。此举进一步加强了招行国际化发展的竞争力，加速推进了其在港的业务布局。

永隆银行竞购战始于当年3月初。此次收购可谓一波三折，在第一轮报价中，招商银行因出价低而被淘汰。在招商银行与永隆银行的所有者伍氏家族取得直接联系后，伍氏家族直接把招行重新拉回竞标团。在第二轮招行却以比第一轮低的出价战胜对手工商银行、交通银行和澳新银行。“诚意”被认为是招商银行胜出的重要原因，招商银行承诺保留永隆银行传承75年的品牌，并且不会在交易完成后的18个月内解雇现有管理层员工。

2008年5月30日，招商银行与永隆银行控股股东伍氏家族成员代表正式签署了协议，招行对香港永隆银行的收购事件最终落定。与国际银行界动辄上千亿美元的收购案相比，招行本次收购的总规模并不算大。收购永隆银行，不仅是招行历史上第一次真正意义上的并购，同时也是国内银行第一次标的在40亿美元以上直接进行控股权的并购。

几乎是基金品种必配的招商银行一向被视为“基金第一重仓股”。然而，对于此事项，多数基金公司认为，招行只是用过高估值买了一个在香港市场增长率较低的银行，收购价格略高，收益率偏低。如果公司全面收购永隆，则资本充足率降低到8.86%。

收购永隆非但不会给招行带来当期利益，近200亿元现金收购甚至会引发市场对招行再融资的担忧，进而短期拖累其股价走势。按照香

港证券监管法律的规定，招行拿到永隆53.1%股份后，必须向永隆的其余股东发出收购的提议，这些股东有权按照相同的价格将股份卖给招行。如果全面要约收购100%完成，则招行的总支出将达到320亿元人民币。

消息传出，著名的标准普尔评级服务公司宣布，将招商银行股份有限公司的信用评级列入负面信用观察名单。标普认为，由于招行在香港的经营经验有限以及海外收购经验匮乏，管理并整合永隆银行具有一定的挑战性。汇丰银行认为，香港零售银行业务的竞争相当激烈，招行在中国大陆建立了以技术领先为导向、强大的零售银行业务和较好的信用卡文化，但这些竞争优势在香港市场未必具有独特性和显著性。

练好内功，不惧国际化（6）

面对外界的质疑，马蔚华在接受采访时表示：“收购永隆是招行海外扩张战略的首个‘练兵场’，双方有着地缘相近的有利条件，特别是在网络、品牌、产品及客户群方面的互补优势，目前永隆的网点、客户资源有助于夯实招行在港业务的发展。”招行在公告中强调，并购后“可将自身在零售和中小企业银行、网上银行、信用卡的优势与永隆银行复合产品结构和专长相结合”，招行是否能真正实现预期还有待时间证明。

马蔚华表示，市场的担忧与支持都很有道理，这是招行致力于国际化发展的一个重要里程碑，在拓展香港市场，深入推进国际化以及加快综合化经营、增强香港与内地联动优势等方面的战略意义巨大。收购案完成后，招行确实面临着两家银行在文化、业务等方面的整合挑战，但招行有整合好各项资源和业务的信心。“在签订收购协议之处，招行就清楚地意识到招行将面临的问题和需要做的事情。招行收购的钱不会白花！”马蔚华说。

2008年9月4日，招行完成300亿元人民币次级债券的发行，保证交割完成后的资本充足率保持在10%之上。9月30日，招商银行宣布完成了对香港永隆银行并购股份的交割。此举不仅是招商银行发展史上金额最大的控股权并购，也是其向海外扩展的一个重要里程碑。它对于招商银行战略意义归结为五个方面：

第一，香港市场是招行海外业务的桥头堡，收购永隆银行有助于招行拓展香港市场，深入推进国际化战略。虽然招行在香港设有分行，并拥有全资投行机构--招银国际，但在香港市场份额有限，影响力较小。永隆银行作为历史悠久的香港本地银行，拥有稳定的客户群及一定的市场基础。并购永隆银行能够直接利用其已有的市场信誉、客户基础、营销网络以及长期构建的运营模式与人才体系，有助于招

行迅速打开香港市场，拓展业务网络，推进业务国际化进程，为深入实施国际化战略奠定坚实基础。

第二，永隆银行业务经营多元化，2007年年末非利息收入占比超过36.3%，已经接近国际先进银行水平。同时，零售业务尤其是按揭业务具有较强市场竞争力，占有香港按揭市场3%的份额，稳居香港中型银行领先地位。并购永隆银行对招行经营战略调整及保持零售银行业务优势具有积极作用，有助于优化招行的业务结构，推动经营战略调整。

练好内功，不惧国际化（7）

第三，有助于招行加快综合化经营步伐。香港金融业实行混业经营，永隆银行即是典型的银行控股集团，旗下包括证券、信托、期货、财务、保险等多家全资子公司。并购永隆银行能够一举获得多个金融业务牌照，并通过其子公司开展相关业务运作，有助于招行在香港市场实现混业经营目标，为以后全面开展综合化经营储备人才，积累经验，积蓄力量。

第四，有助于增强协同效应，发挥香港与内地联动优势。招行和永隆银行网点的互补性、业务和客户的互补性都很强，基本没有网点重叠，客户重复也较少，并且地域和文化比较接近。并购能使双方充分发挥协同效应，有效弥补网点不足，增强交叉销售，提高服务及创新能力，更好地为客户服务。永隆在深圳新增70个网点，在珠三角增加近200个合作网点，而招行将获得香港市场35间网点，在香港的形象和实力也将得到提升。

第五，此次收购的机会十分难得。这是一次控股权的收购，甚至可能是100%股权的收购。永隆银行规模虽然较小，但由于大部分香港本土银行都被有实力的金融集团控股，相对而言，永隆银行是香港地区为数不多适合国内银行并购的银行。在香港市场上这种机会很少，以后会更少。

2008年9月11日，《京华时报》刊载题为《招行投资永隆浮亏百亿港元》的虚假消息，由于该报记者对香港永隆银行的股价数据采集有误，作者把名称相近的永亨银行误认为永隆银行得出招商银行浮亏逾百亿港元的错误结论，造成报道严重失实。在互联网的快速传播下，这篇乌龙报道得到大范围扩散，成为招商银行当日股价暴跌的诱因之一，并带动银行股板块整体下跌，一天时间招行A股流通市值就损失了127.5亿元。同日招行H股跌5.161%至22.05港元。

10月6日，招行对永隆银行发起全面收购，至2009年1月永隆银行在香港联交所，历时8个月的收购案涉及资金共达365亿港元，相当于永隆截至2008年6月30日净资产的3.07倍。

156.5港元是近年来香港永隆银行香港股市的最高价，也是目前香港上市银行中的最高价。在金融风暴中汇丰控股股价从153港元跌至103港元、恒生银行从170港元跌至100港元、中银香港从24港元跌至10港元，永隆银行可谓被招商银行打造成全球市值最坚挺的银行。不过对外收购的背后是A股价格从07年底的39.63元跌至10月24日的12.14元，跌幅69.36%。

由于全球金融危机的影响，2008年永隆银行亏损8.16亿元。招商银行整合永隆银行的发展目标主要分三个阶段，其中，2009年的目标是扭亏为盈；第二阶段是2010年至2011年，目标是永隆银行的盈利及资产增长率超过香港同业水平；第三阶段的目标则是在2012年至2013年，在财务上实现公司的投资“物有所值”。

自我颠覆：管理新转型（1）

自我颠覆：管理新转型

优秀的体制和执行能力是实力不出众的招商银行成功的保障。面对企业壮大后的弊病和外部竞争环境的变化，马蔚华能否实现银行的顺利转型？

银行的困境：谁还需要银行？

中国的商业银行面临两大脱媒的挑战，一个是资本性的脱媒，一个是技术性的脱媒。资本性的脱媒是融资减少，即股票、债券市场等直接融资的发展使得银行的融资份额减少。银行过去一统天下的格局被打破，商业银行在融资当中一统天下的地位被削弱。

目前所有的商品价格已经市场化，只有资金的价格还没有放开，从2007年元旦开始，中央银行每日对外发布上海同业拆借利率，这是一个信号，也就是全面利率市场化的时代已经不远了。在企业融资的空间里，银行的份额在减少，银行盈利也受到挑战。2005年开始中央银行发一千亿短期融资债，短期融资债的成本是三个点，银行融资贷款成本是五个点，相当多的一批优质客户发了短期融资债去还银行贷款，银行的业务受到挑战。

银行作为社会支付的平台，其支付功能是借助于IT实现的，但是当前很多IT企业，从微软到索尼到阿里巴巴，都在试图进入支付领域，都在成为银行的挑战者。此外国内能源企业开始在金融业领域扩张，2009年4月中石油成功收编克拉玛依市商业银行，并将其改名为昆仑银行，足以彰显其欲借打造金融帝国来实现全球扩张的意图。中国海洋石油总公司旗下的金融板块门类最为齐全，囊括信托、保险、基金等领域。

在经济全球化和信息化的推动下，全球的银行业正呈现出信息化生存的趋势、综合化经营的趋势、资本市场化的趋势和发展国际化的趋势。在这样的大趋势下，马蔚华在2005中国国际金融论坛上预测，

中国银行的各種結構將在未來五到十年發生巨大變化。馬蔚華用“4個50%”描述這種巨變。銀行間接融資在整個社會融資的地位，將從現在的82.5%下降到50%甚至以下，同時，從消費信貸和批發信貸的比例來看，批發性信貸將從目前的90%以上降到50%以下，相應地，消費信貸的比例將從目前的10%提高到50%以上，消費信貸和中間業務帶來的利潤收入將上升到50%以上。

自我颠覆：管理新转型（2）

时下，战略调整已经成为商业银行变革的共同方向，积极发展零售银行业务和中间业务也几乎成为所有商业银行行长共同的话题。中国银行业集体战略调整是因为三方面原因：资本约束、经营环境和客户需求。国际国内监管规则的变化使得资本约束成为悬在商业银行行长头上的一把利剑，所以所有的银行都在考虑如何节约资本金。银行要用有限的资本创造更多的利润，就必须发展资本消耗少的中间业务和零售业务。

同时，中国个人金融资产不断增加，贫富差距加大，说明富人的金融需求增大。从企业状况看，对GDP做出80%-90%贡献的是中小企业，而它们从银行获得的贷款占比只有16%。这些数据都显示了零售银行业务的发展空间。另外，外资银行在中国市场争夺的领域也集中在三个方面：高端客户、信用卡和中间业务。

所以，在现实情况下，如果一家银行还处于规模冲动、对公贷款、死傍大客户的思维中，将注定被市场淘汰。尤其是中小商业银行，更要先行一步。虽然理念上大家都在谈战略调整、发展零售银行业务和中间业务，但很多银行人士仍然很难调整自己的经营思路，或者在考核时仍然要拿出一份规模、利润、市场份额数字好看的成绩单向上级报告。

到2007年必须完成8%资本充足率的硬指标，使得国内商业银行过去依靠信贷资产扩张的道路行不通了，因为风险资产权重越大消耗的资本肯定也越多。同时，利率市场化和汇率改革后，银行利差收入逐渐收窄，过去靠吃利差的模式被打破，银行面临寻找新收入来源的难题。中国的银行正在经历一场巨大的变化，对传统业务、传统模式将产生十分深远的影响，这场变革对每个银行来说都生死攸关。

这种局面让马蔚华焦虑不已。上世纪80年代到90年代，美国的银行业也经历过同样的过程。当时美国资本市场的快速发展为美国的商

业银行业带来了巨大的冲击，不得不面对脱媒的挑战。当时只有花旗银行等为数不多的银行及时进行了综合经营的转型，随之而来的就是1500多家银行出现了问题，290家银行倒闭。

而现在，同样的局面已经开始在中国出现，中国的商业银行正面临无利可图的局面。无所不在的互联网让西方的消费观念迅速影响着中国人的理念。中国百姓的个人的金融需求正变得越来越多元化，这也让传统的银行业开始不适应客户和市场的长期需求。

自我颠覆：管理新转型（3）

房地产：金矿还是陷阱

近年来，随着国家宏观政策的调整，房地产业的持续火爆，银行间的房贷竞争已呈白热化趋势。而房贷也是零售业务的重要组成部分。对很多普通百姓来说，“贷款买房子”是他们唯一从银行借钱的经历。而中国人普遍重视买房置业的观念和按时还款的良好信誉，使得房地产个人按揭贷款成为银行的稳定生财途径。当然，这是在危机没有爆发的情况下，毕竟海南地产泡沫破灭的年代并不遥远。

随着房地产业在全国蓬勃发展，开工楼盘越来越多，银行贷给开发商的资金也越来越大。由于房贷规模巨大，事关银行市场份额甚至自身安危，因此各家银行纷纷推出新业务以吸引个人贷款，通过争抢个人贷款来降低房地产开发贷款风险。长期以来，房屋按揭贷款在我国是被列为优质贷款的范围，这块业务也成为银行间争抢的一块“肥肉”。就是说，贷款买房的个人越多，房地产开发商就越安全，银行贷给开发商的款也越安全。

如果是一笔面向中小企业的50万元的流动资金贷款，虽然贷款利息可以向上浮动一些，但是仍然要涉及一系列管理费用，并且涉及反复的放款回款，在抵押品上可供选择的也不多，银行毕竟不是当铺，并不擅长处理抵押品。

如果是一笔50万元30年期的住房按揭贷款，银行自放款后第二个月起就能获得平均7.83%的利息收益。在现实环境下，城市白领违约成本越来越高，银行实际上是获得双重保障。

招行凭借自己良好的口碑和客户资源积累，在2005年以来的地产爆发式增长中获利颇丰，招行的优势在于不管贷款年限是多少年，均按3年浮动利率计算，且随时都可以提前还款和缩短还款年限，没有违约责任，十分灵活。招行的放贷业务对贷款人来说是最优惠和灵活

的，至2007年3月，招行个人贷款余额首次超过1000亿元，该规模仅次于工、农、中、建四大商业银行，在股份制商业银行中独占鳌头。

2005年5月，招行率先向市场推出了个人住房循环授信业务。该产品具有一次授信、长期使用，循环授信、随时使用、担保不变的特点，贷款人可以随贷随还，额度内的贷款不限于个人住房贷款，还包括汽车消费贷款、装修贷款和助学贷款及其他消费贷款。

2006年，招行推出国内银行首个固定利率住房贷款业务以及入住还款法业务，并率先推出了理财型个人房贷产品“随借随还”业务，不仅提供了最便捷的借款和还款途径，而且使贷款成为家庭理财的核心工具。

自我颠覆：管理新转型（4）

2007年，招商银行结合客户需要又推出“自主月供”产品，客户可以选择低利率、低月供的优惠贷款。为力争保证客户的资金安全，推出“二手楼交易资金监管业务”，保证买卖双方的资金安全。

深圳楼市疯涨时期，很多炒家钻了银行对房贷借款人审查不严的漏洞，利用提高房产实际交易价格的方式，不用交一分钱首期款就把贷款从银行贷出来，再进行炒楼。虽然某些银行对这种情况知情，但是为了发展个贷业务而表示默许。房价跌破他们的买入价格后，炒家就会停止供楼，反正首期款的风险也转嫁给了银行，自己没什么损失。虚假购房套取银行贷款变得较为普遍，而且有的银行为了一时的业绩数字也不做深究，甚至参与其中。

2006年9月，深圳国基地产背上了9.06亿元的巨额债务并破产，成为当时全国房地产最大的破产案。此时，国基地产所属的1133套住宅已基本售罄，但没有一套成功办理房产证。清算组为一部分业主办了房产证审核手续，除去被法院查封的住宅以外，还剩下244套住宅没有办理房产证申办手续。这244套住宅无法办理房产证申办手续的主要原因是：在国基地产的账目上没有这些住宅的首期款支付记录。

由于房产证的办理遥遥无期，2007年10月，多名业主选择了停止继续供楼进行抗议。2008年5月，深圳市招商银行蛇口支行对其中两名业主提起起诉，成为深圳楼市断供第一案，被告则指控银行参与了假按揭，在整个过程中存在监管不严、违规放款等失职行为，以合法合同掩盖非法目的。同时，银行在放款时也没有任何通知和本人进行确认。在有关“断供潮”的传闻流传的时候，这使得人们对基层银行的房贷业务产生关注。深圳楼市的“断供潮”传言引发了国务院调研小组赴深圳实地调研房地产市场对银行的风险。

面对风险，招商银行制定了“总量控制、结构优化、市场细分、区别对待”的信贷政策，严格控制房地产开发贷款总量，优化客户结构，

主要支持全国性及区域骨干型房地产开发企业，重点投向普通商品住宅开发，重点支持自住型个人住房按揭贷款，强化个人住房按揭贷款贷前调查、专业审批、抵押登记、还款监督等关键环节的管理。多年来，招行房地产行业的贷款额未超过其贷款总额的5%。

风暴来临，招商银行驶向何方？（1）

风暴来临，招商银行驶向何方？

源于美国的金融风暴席卷全球，船长引领航船逆流而上，在危机中寻找机遇。终有一日，中资银行将成为西方企业的救世主。

天翻地覆：华尔街的寒冬

繁荣离危机有多远？从拉美的危机，到欧美的衰退，到东南亚的金融危机，再到墨西哥的金融危机，都出现过一些共同的现象：货币增长过快，投资过多，本国货币被高估，外资迅速增长，经济陷入泡沫。

当然，每一次危机发生的原因都有所不同，但也有共同之处：内因就是经济失衡加剧，外因就是外资的突然转向。往往是矛盾积聚到一定程度，一根稻草可以压死一匹骆驼。从历史教训中我们可以感悟到：繁荣背后都积累着危机因素。

美国社会的特征是低储蓄率，人们习惯于花明天的钱过今天的幸福生活。上世纪80年代美国储蓄率为10%左右，至90年代下降至5%左右，最近几年降低到只有2.5%左右的水平。美国的商业机构和华尔街的金融炒家为了自己的利益，不负责任地给不具备贷款能力的人贷款买房子，或以极低的利率吸引消费者借钱，将那些信用不好的消费者也装进了口袋，更是将其它国家和企业也装进了口袋。

2007年底，美国家庭的负债飞涨至可支配个人收入的133%，相比于10年前已经处于较高水平的90%的债务负担率，又上升了40多个百分点。很多美国人热衷于借钱买房子，并不担心未来的偿还问题，因为房子一直在涨价，大不了卖房还钱保持信用。

与过度消费相对应的是，投资银行的高杠杆融资，以及证券化资产的过度衍生，又放大了房地产市场和衍生品市场的泡沫风险。以资产证券化为代表的金融创新工具被过度滥用，导致市场约束机制失灵，为此次危机埋下了伏笔。

衍生金融产品是金融创新的结果，是近年来银行界追求经营理想、追求丰厚利润的重要工具。它能成就一个人的事业，也能成就一家银行的辉煌。这些金融创新产品结构繁复、风险难辨，即使专业金融人士也未必弄得清楚，更不要说普通投资者了。金融产品创新虽然大大提升了资金使用效率，加快了全球资金的周转速度，但产品数量过多，使虚拟经济过度膨胀，加之风险过大，监管不力，最终引发了金融风暴。

风暴来临，招商银行驶向何方？（2）

次贷危机于2006年底现端倪，在2007年3、4月间正式爆发，最初表现为房价一路下跌，炒家无处抛售，并随着大型金融机构频爆巨亏、贝尔斯登破产、“两房”被美国政府接管等诸多事件的涌现而不断恶化，等到雷曼破产、美林被购、AIG国有化，全球各国政府联合救市，次贷危机最终演变为全球金融风暴。

在此次金融危机中，美国金融机构为了攫取商业利益承担了过高的风险，终遭灭顶之灾。投资银行运用高达数十倍的杠杆效应，在放大收益的同时也埋下了高风险的隐患，最终惨淡收场。商业银行、投资基金、养老基金等投资者在高评级下购入大量次级债券和衍生品，以为能长期坐享高收益低风险的好处，结果事与愿违。

自2008年初至2009年3月1日，美国破产银行数量已达到41家。其中仅2009年2月当月破产数量即达到10家，创近十年以来的历史新高。美国2008年第四季度和2009年第一季度的GDP下跌都超过6%，失业率升值近9%。

美国最大的保险集团国际集团（AIG）拥有12.5万名员工，击垮公司的是其中的80人，他们就是新产品事业部的员工。他们提出了为抵押贷款资产保险的设想，而公司的高层都觉得这是个好主意。他们把赌注压在了房子上，并导致公司最后走向了破产境地。

在百年一遇的金融风暴的猛烈冲击下，华尔街排名前五的五大投资银行在半年的时间内全部覆没。雷曼兄弟破产，美林被收购，加上垮掉的贝尔斯登，剩下高盛和摩根士丹利两家也被迫转型为银行控股公司，意味着长久以来世人熟知的华尔街的终结。

2008年8月13日，知名财经媒体彭博社做出统计，指出次贷危机以来，全球各大银行和券商损失的资产已经超过5000亿美元，且已波及更多产品类别。从各大银行的损失排名来看，受次贷打击最大的依次

是花旗集团、美林和瑞银，其减记和损失分别高达551亿美元、518亿美元和442亿美元。

在美国大银行中，花旗银行受到了严重冲击，这家曾经全球规模最大的金融机构如果没有资金注入，将面临被分拆的命运。美国银行曾凭借储蓄业务而被视为美国最稳定的大银行，但2008年秋天收购美林公司却让该行遭受重创。摩根大通银行未受收购贝尔斯登公司的影响，它和富国银行的位次保持得最好。在传统投资银行中，只有巴菲特注资的高盛保持了良好状态。

风暴来临，招商银行驶向何方？（3）

美联储前主席格林斯潘是主张放宽规管衍生工具的核心人物，曾几何时被誉为全世界最伟大的央行行长，但是现在轮到他来检讨这次百年不遇的金融风暴了。美国舆论指责格林斯潘在任十八年内，如果对规管衍生工具采取不同取向，现时的金融危机或会改写。事实上，衍生工具市场规模由2002年的106亿美元，增至格林斯潘2006年初离任时的531万亿美元，可见格林斯潘被美国人评为金融风暴十大最不光彩的人物第一位不是没有理由的。格林斯潘的后任伯南克也没预测到金融危机发展到如此地步，他曾在2007年5月份时说金融危机已经过去，结果以后救市的政策都非常被动。

高级的投资金融人才可谓是华尔街的灵魂。美国人的工资每13美元就有1美元支付给金融业的人士。金融危机对华尔街的公司来说是一场噩梦，对在华尔街工作的人来说更是一百年一遇的劫难，大量的裁员使他们首当其冲。有人说，现在去华尔街上班就像是参加葬礼。留在岗位上的高级经理们也是惴惴不安，他们的命运同样好不到哪里去，次贷危机和金融风暴使得他们的年终奖金大幅缩水，据预测，缩水的比例或达30%至40%，而美国金融部门总体支出水平也将下滑20%。

据美国《纽约时报》日前披露，迄今华尔街金融界已有12万多人失去工作，是2000年前后网络泡沫破灭以来最大规模的裁员。昔日聚集众多华尔街金领的热闹餐厅，现在也都安静了很多。华尔街每个投资银行都在大幅裁员，工作机会非常少，拥有投资工作经验却找不到工作的人随处可见。美林与美国银行合并的道理很简单，那就是为了节省开支和裁员。当摩根大通收购贝尔斯登后，只雇用了贝尔斯登1.35万员工中的一半，并将600人作为临时工。

华尔街失去了往日繁荣、热闹、紧张的气氛，就连在华尔街上匆匆行走的人都少了很多。以往如果被公司裁员，大家都会拿着公司发

的补助兴高采烈地去旅游，回来后再轻松地找到另一个职位。但这次与以往不同，被裁人数巨大，职位稀少，而且短期内也不会有大量招聘。以前挥金如土的华尔街金融人士开始精打细算，连华尔街附近的购物商场也已经日渐萧条。

金融业高管人员的天价薪酬就遭到越来越多的指责，世界各国也相继出台了限制银行等高管人员薪酬的举措，2007年度4季度，美林银行这个世界知名的投行亏损98亿美金，而美林银行的CEO奥尼尔在被董事会免职的时候还带走了1.6亿美金的薪酬收入。这样的局面让美国政府、资方、舆论、消费者开始思考这些金融高管们的如此高的薪酬设计是否合理？公司业绩不佳，勒紧裤腰带过冬，而公司高管是否该少拿点儿？

风暴来临，招商银行驶向何方？（4）

在危机之下，美国新总统奥巴马身处海啸的中心，对危机的制造者们不假颜色，给予了严厉抨击。他频频痛责华尔街肥猫银行家“可耻”，在AIG挪用政府资金为高管发年终奖后怒斥其“无法无天”，创了美国总统单挑华尔街及单一企业的纪录。

面对着公众的不满，高管们不得不做出表率：被认为在本轮金融危机中受创最小的高盛，其CEO及其他六位高管2008年没有年终奖；美国国际集团CEO 2008年和2009年的年薪也只有1美元。咨询公司预计，2008年华尔街高管的年终奖平均将下降70%。

金融风暴深深暴露了美国金融体制的若干弱点，过去奉为“神明”的西方金融制度和金融理论，在这场风暴面前都站不住脚了，新体制、新观点正在形成。

更大的打击是全世界的经济受到了波及。2008年9月，在雷曼兄弟公司宣告破产之后，愈演愈烈的次贷危机使冰岛的整个银行体系崩塌。此后，冰岛货币急剧贬值，投资者逃离，外汇市场停业，这个人均产值在全球数一数二的国家濒临破产。由于进口物资无法到货，冰岛总理甚至建议国民自行捕鱼来节省粮食。国际货币基金组织IMF表示：次贷危机给全球金融系统造成的直接损失将达到三万亿美元，而其后续过程中对世界经济的影响将有可能持续长达五年时间。

在一体化的欧洲，西欧各大经济体消费需求骤然减速，进口减少，使得东欧的商品也猛然失去了买主；加之新债没有了，旧债还得还，于是东欧国家的外资开始净流出，货币开始贬值。至2008年年底，东欧国家的外债总额超过1.54万亿美元，其中波兰和捷克的外债水平已达GDP的100%。自2008年8月以来，这些国家的货币相对于欧元也都贬值超过了30%。更严重的是，这一地区的许多国家已经完全失去了经济动力，经济负增长加剧。评级机构穆迪预期，乌克兰2009

年的经济增速为-4%；匈牙利、乌克兰、俄罗斯三国的GDP增速与2007年鼎盛时期将相差12个百分点以上。

猛烈的风暴之下，海外金融机构本身自救已弄得手忙脚乱，没有精力及资本再做海外投资，入股中国金融业的举措明显减少。早前海外资本一直吁请中国金融业对外资开放，内地机构曾经惊呼狼来了，但海外金融动荡一来，中国的金融机构赢得了喘息机会。

全身而退：招行躲过一劫

马蔚华在风暴眼里实地见证了这一变化。他认为此次危机美国有“八过”，即：2001年之后的市场利率过低、次级债款过多、衍生品交易过乱、评级机构评级标准过低、金融交易中杠杆过高、监管力度过弱、投机氛围过浓、居民消费过度。

风暴来临，招商银行驶向何方？（5）

由于中国商业银行参与国际市场水平不高，程度不深，危机虽加剧了资本市场的低迷但对实体经济影响不大，但是中国不可能独善其身。中国国际金融公司统计数据显示，在中国1.8万亿美元外汇储备资产中，大约有1万亿美元左右投资于美国国债与机构债。其中，中国持有“两房”相关债券3000—4000亿美元，占官方外汇储备近20%。中国商业银行持有“两房”相关债券253亿美元，中国商业银行持有破产的雷曼兄弟公司相关债券约6.7亿美元。美国金融市场出现的动荡，必然会导致资产抵押品的价格缩水，从而使得资产难以兑现，这时支付性的危机就转变成为流动性的危机。

有媒体报道称，中国的几家国有银行和商业银行也未能幸免，其中招商银行亏损1.03亿元。2007年8月13日，在招行中期业绩发布会上，马蔚华特意就此事进行了澄清。他表示招行在美国次级房贷债券危机出现之前，就已于2006年7、8月将所有投资平仓了结，获利13.4%。招行内部的投资决策体系比较严谨，该行于2004年投资了美国次级房贷市场的相关金融产品，2006年8月卖出了所有产品，不仅投资获利丰厚，且成功避开了随后而来的次级房贷危机。目前不持有任何其他相关衍生品，也没有和任何与此危机有关的金融机构有贷款往来，目前直接来自于次按相关产品的损失为零。

这次澄清似乎没有彻底让人放心，此后类似传闻仍时有所闻。2008年10月26日，由于近来发生了中信泰富澳元衍生品交易巨亏、中国中铁和中国铁建因持外币损失较大等情况，市场对中资企业外汇风险的极度恐惧被再次引发。有关“招商银行炒外汇亏损百亿”的传闻四处流传，直接导致招商银行当天放量跌停，成为A股银行板块中唯一跌停的个股，招行H股也跌幅甚巨。招商银行予以回应，指出此为不实传言。

马蔚华提醒，虽然美国出现危机，但是美国的金融管理还是比国内强，不能因为美国发生金融危机，就停止了对外的学习。当年亚洲金融危机的时候，很多人批评亚洲金融危机与文化相关，东方的裙带关系是导致不良资产出现问题的根源。现在西方也出了问题。他认为，主要原因还是应归结于银行本身的治理结构，风险体制和企业文化。一个银行不管在哪里，都应该有很好的体制和机制。

风暴来临，招商银行驶向何方？（6）

马蔚华表示，即使在金融危机的时候，国际化也是一个重要课题，中国银行的国际化程度很低，受到这次金融危机影响有限，但是这个时候，国际化方向不能改变，金融危机是阶段性的事情，而国际化是长久都要做的事情，这么多年来爆发多次金融危机，但是银行一直在发展，银行的整体经营活动不会因为危机而变化。

随着时间的流逝，人们逐渐明白了一些本该很赚钱的中国企业为什么突然出现巨额亏损的原因。国际资本炒家在油价被拉抬到147美元一桶后，利用中国企业的恐慌，进而鼓动中石油、中石化、中铝以高价收购矿产资源公司，再鼓动中国公司签下不公平的套期保值合约。中信泰富在澳元期权产品上投资失误造成147亿港元亏损，是金融危机爆发以来，全球公司因为投资外汇衍生产品产生的最大一单亏损。

2008年，中国五大航空公司无一盈利，亏损总额高达305.79亿元，占到了全球230多家航空公司亏损总额的56%，就是说蓬勃发展的中国航空业赔都赔得比洋人多。在东航139.28亿元的亏损中，燃油套期保值业务的损失为64.01亿元，占比46%。而国航的油料套期保值业务损失达74.72亿元，竟然占到了总亏损额91.49亿元的82%。

2008年7月11日，国际油价在飙升至每桶147.27美元之后，突然调头下挫。到2008年12月底一度跌破40美元。油价下跌对于航空公司来说本来是件好事，但由于东航签订了“卖出看跌期权”的合约，这也就意味着，东航必须以这个高价买人家的油，就是从这个地方再往下降，它也只能以确定的高价买进。

马明哲带领平安保险在20年里迅速发展为综合性金融集团，并且进入世界500强。在所有进入世界500强的中国企业中，平安保险是最年轻的一家，而且是首家跻身其中的非国有企业。平安2008年的投资大手笔是持有富通集团股，初始投资成本为238.38亿元。结果，金融业务被肢解的富通集团复牌后暴挫，投资失败让中国平安难以平安，

其持有的富通集团股价从2007年底的106.1元跌至2008年10月24日的22.61元，跌幅78.7%。最多时平安所持股权的市值已经缩水到约合人民币16.44亿元，相对于初始投资亏损面达93%！

风暴来临，招商银行驶向何方？（7）

2007年刚刚成立的中国主权财富基金--中国投资有限公司手握2000亿美元资本，可谓国内投资实力最强的老大，担负着走过国门代表国家投资的重任，问题是手中过多的钱并不能保证中投就能够顺风顺水。中投在其未正式挂牌前就用30亿美元入股黑石约10%的股份，随后黑石股价跌至约8美元，出现约20亿美元的浮亏。在第一招兵败的情况下，中投明知山有虎偏向虎山行，不断追加在美国的投资。但随着美国次贷危机影响的逐渐扩展，美国股市尤其是金融股大幅缩水，中投在美国货币市场百亿美元的巨额亏损也逐渐浮出水面。中投要想回天只能停止行动，眼睁睁地盼着美国金融危机早日过去。中资机构海外股权收购交易项目目前全部处于账面亏损状态。

中国对美国金融机构的风险暴露有限，仅造成有限的投资损失，不会对中国金融体系产生较大冲击，但投资受损的教训使得内地机构海外并购的动作将更为谨慎。当前形势下市场信心相当脆弱，招商银行面临着很大的声誉风险的压力，特别是因内部管理不当而引致的负面信息将对银行构成致命打击。因此，坚持稳健经营，强化内部管理显得尤为迫切而现实。

2008年4月中旬，针对有关国内银行“抄底”海外银行的建议，马蔚华表示时机还没到来，招行这个时候决不会轻易出手。作为中资商业银行，招行首先要把本土的业务做好，但也不放弃国际化，选择好机会能够在资本市场上进行一些并购，但是会谨慎行事。

此前，美国联合银行控股公司先找到招行，希望招行能够收购他们的股权，但招行经过研究分析后放弃了这项收购。后来联合控股又找到民生银行，并与民生银行达成了收购协议。但由于美国金融机构在次贷危机中遭受巨额损失，此笔交易已使民生银行在一个月多里产生了浮亏已近4亿元人民币。招行不仅在次贷危机中未受影响，而且在与美国联合银行的交易中躲过一劫。

2008年，招商银行实现净利润210.77亿元，比上年增长38.27%；每股收益1.43元，同比增长37.5%。平均总资产收益率1.46%，同比提高0.10个百分点；平均净资产收益率28.58%，同比增3.82个百分点。资产总额达15717.97亿元，同比增19.9%；不良贷款率为1.11%。

风暴来临，招商银行驶向何方？（8）

虽然这些数据单独看起来很漂亮，但从紧的货币政策已对招行造成影响。2008年上半年招行净利润仍然维持前几年的高增长水平，达116.42%，但进入下半年以来，经营利润逐月减少，利润增幅呈现明显回落态势。招行的零售贷款业务发展速度有所放缓，这主要是受全国个人住房贷款市场普遍收紧的影响。2007年年底，招行的住房抵押贷款占零售贷款总额的75%，而2008年上半年下降到73%。

同时，由于信贷紧缩、人民币汇率升值、劳动力成本增加、节能减排任务加重等国内因素，以及次贷危机、国际原油价格高涨等国际因素影响，中小企业本身受到市场冲击，系统性风险加大。

针对住房市场交易量持续低迷，购房者观望心理浓重的状况，招行对以住房按揭业务为主的个贷业务迅速做了调整，特别加强风险控制。至2008年6月30日，招行零售贷款总额为1900亿元，比上年末仅增加8.57%，其中个人住房贷款总额比上年末增长5.4%。在业绩增长和规避风险之间的选择上，招行实行了稳妥的方式，宁可收缩房贷以严格控制不良贷款率。住房抵押贷款的违约率在2008年九月末只有1.01%，比起平均2.4%的不良贷款率来讲是很低的，而且拨备也很充分。

为弥补按揭业务萎缩给个贷业务带来的损失，一些股份制银行同时积极拓展汽车、个人综合性贷款业务，拓宽个贷业务领域。招商银行2008年下半年开始在北京、深圳、上海等几个主要城市成立了个人信贷服务中心，以个人贷款多元化为主要策略，个人经营性贷款、个人车贷、理财产品抵押贷款成为招行个贷业务主攻产品。